

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

И. В. Сидорская

# КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Допущено  
Министерством образования Республики Беларусь  
в качестве учебного пособия для студентов  
учреждений высшего образования по специальностям  
«Информация и коммуникация»,  
«Социальные коммуникации»*

---

МИНСК  
БГУ  
2015

УДК 316.77(075.8)  
ББК 60.524.224я73  
С35

Рецензенты:  
кафедра экономической социологии  
Института социально-гуманитарного образования  
УО «Белорусский государственный экономический университет»  
(заведующий кафедрой кандидат социологических наук,  
доцент *С. П. Романова*);  
кандидат исторических наук *И. В. Соколовский*

**Сидорская, И. В.**  
С35 Коммуникации в организации : учеб. пособие / И. В. Сидор-  
ская. — Минск : БГУ, 2015. — 143 с.  
ISBN 978-985-566-190-1.

В учебном пособии представлена система каналов, форм, средств и инструментов внутриорганизационной коммуникации. Раскрыты основные информационно-коммуникационные проблемы в организациях и предложены способы их решения.

Для студентов учреждений высшего образования по специальностям «Информация и коммуникация», «Социальные коммуникации».

УДК 316.77(075.8)  
ББК 60.524.224я73

ISBN 978-985-566-190-1

© Сидорская И. В., 2015  
© БГУ, 2015

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Мы живем в обществе, состоящем из организаций, и внутренние коммуникации играют в них конституирующую роль. Коммуникация внутри организации — это способ конструирования не только ее деятельности, но и корпоративной культуры, ценностей и стратегии. Именно с таких методологических позиций — достаточно новаторских по сравнению с признанием важного, но исключительно прикладного, сервисного значения коммуникации для организаций — написано настоящее учебное пособие.

В издании рассматриваются следующие вопросы: понятие и типология организаций; изменение представлений о методах управления и роли в нем коммуникации; значение управленческой информации и способы преодоления информационной дисфункции; взаимовлияние структуры и поведения членов организации в процессе коммуникации; элементы, характеризующие коммуникационный климат внутри нее; коммуникационные сети в организации и способы информирования в ситуации нововведений.

В учебном пособии сочетаются теоретические и практические подходы к исследуемым вопросам. Это сделано для того, чтобы приблизить изучаемый в университете материал к реальным проблемам и основным направлениям деятельности специалистов по информации и коммуникации.

Книга состоит из семи глав по основным проблемам коммуникации в организациях. В нее включены также содержание семинарских занятий, список рекомендуемой литературы и приложение, представляющее собой отрывки из оригинальных текстов по тем или иным аспектам коммуникации в организации.

# ГЛАВА I

## ПРИРОДА И СПЕЦИФИКА КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1. ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ «ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ КОММУНИКАЦИЯ»

Большую часть своей жизни человек проводит в организациях — школе, университете, офисе, больнице, на предприятии и военной службе, участвуя в их деятельности. Коммуникация — важная система любой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, то она прекратит свое существование. Коммуникация является способом жизнедеятельности и функцией управления организацией, важным инструментом для обеспечения восприятия членами организации своих ролей и интеграции ее подразделений. Коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи, корректировки целей и деятельности организации в соответствии с требованиями конкретной ситуации. С позиций теории открытых систем организация представляется развитой сетью каналов коммуникации, которые спроектированы для сбора, систематизации и анализа информации о внешней среде, а также для передачи переработанных сообщений обратно в эту среду. С позиций социального конструкционизма коммуникация — это дискурсивная реальность, формирующая организацию.

Коммуникация в организации, или внутриорганизационная коммуникация, — дисциплина, сравнительно недавно появившаяся в учебных планах. Ее предметом *в узком смысле* является взаимовлияние структуры организации и ее коммуникационных потоков, *в широком смысле* — коммуникационные потребности организации.

Что представляют собой коммуникационные потребности организации? На практике их часто отождествляют с информационными по-

требностями, т. е. с потребностями в разной информации. На самом деле к коммуникационным потребностям организации могут быть отнесены как потребности в информации (в новых сведениях, уменьшающих неопределенность наших знаний относительно какого-либо объекта), так и собственно коммуникационные потребности, т. е. потребности в общении, контактах, сплочении вокруг организации ее членов, а также потребность в эффективной обратной связи.

Что касается узкого понимания предмета дисциплины, то его основной посыл — *акцентирование важнейшей роли коммуникации в деятельности организации*. Если раньше преобладало утверждение о второстепенных, служебных функциях внутриорганизационной коммуникации, в соответствии с которым она рассматривалась в лучшем случае как один из многих факторов успешного функционирования организации, то сегодня речь идет о конституирующей роли коммуникации в жизнедеятельности организации. Это означает, что организация ежесекундно создается и трансформируется в каждом акте внутриорганизационного взаимодействия. Коммуникация рассматривается как дискурсивная реальность, формирующая организацию.

Основная проблема дисциплины — взаимовлияние структуры организации и ее коммуникационных потоков, т. е. *каким образом структура организации* влияет на складывающиеся в ней коммуникации и *каким образом коммуникации* влияют на ее структуру. Следовательно, главное внимание уделяется вопросам взаимного влияния структуры и поведения членов организации в процессе коммуникации, причем такое взаимовлияние будет анализироваться в каждой из тем. Так, при рассмотрении типологии организаций мы покажем, каким образом организационная структура определяет потоки и интенсивность коммуникаций (что особенно наглядно наблюдается при сопоставлении традиционных — линейных, линейно-штабных, дивизионных — и современных — эдхократических, предпринимательских и в целом органических — структур). Одновременно в этой же теме прослеживается, как организационные метафоры — «механизм», «организм», «мозг», «культура», «политическая среда», «тюрьма для душевнобольных» и др. — формируют новые значения и организационную систему ценностей, изменяя в итоге организацию.

Кроме того, рассматривается, как организационная структура может ограничивать потоки коммуникации, порождая проблему искажения и потери информации, и как способы разрешения этих трудностей

могут в свою очередь привести к информационной перегрузке. Для избежания подобных проблем или по крайней мере снижения их негативного влияния на эффективность организации предлагаются различные стратегии управления коммуникационной средой: способы кастомизации знаний и информации («желтые страницы», банки данных и базы знаний и др.), а также использование сторителлинга не только в целях развития корпоративной культуры, но и обмена неявными знаниями внутри самой организации. Существование в организации неформального коммуникационного поведения, типичным примером которого служат «ЗС» — слухи, сплетни, светские беседы, и неформальных коммуникационных ролей, таких как «связные», «мостики» и «сторожа», подтверждает мысль о том, что формальная структура в организации далеко не полностью определяет коммуникационное поведение. В связи с этим значительное внимание будет уделено вопросам улучшения коммуникационного климата внутри организации, особенно таким, которые предлагают японский подход к менеджменту, учет гендерного фактора и др. Рассмотрим, насколько существенна коммуникация с внешней средой для эффективного управления организацией, что особенно важно в процессе нововведений.

Большое внимание уделяется теме социальных сетей и социального капитала организации. Социальные сети представляют собой визуально наглядный и потому легко воспринимаемый «портрет» реальной коммуникации ее сотрудников, который может значительно отличаться от «парадного», зафиксированного в схеме структуры организации. Под влиянием реальных взаимодействий следует изменить и идеальную схему.

Тема нововведений в организации рассматривается и со своей коммуникационной составляющей — каким образом взаимодействовать с сотрудниками в ситуации инициирования и внедрения нововведений. Не секрет, что значительная часть нововведений не была введена именно по причине недостаточной или неэффективной коммуникации с работниками объекта этих нововведений.

К базовым можно отнести следующие *направления деятельности специалиста по внутриорганизационной коммуникации*:

- изучение степени информированности различных групп и подразделений по ключевым проблемам организации;
- постоянный мониторинг информационного поля организации, выявление наполняющих его слухов, искаженных управленческих команд и распоряжений, организационных стереотипов, ярлыков, негативных оценок, их систематизация и использование в работе;

- предотвращение информационной дисфункции, борьба с дефицитом, искажениями и потерями информации во внутриорганизационной коммуникации;
- кастомизация знаний и информации в организации, использование различных методов управления информационным пространством организации для оптимизации ее деятельности;
- выявление лиц, исполняющих коммуникационные роли «сторожей», «лидеров мнений», «связных», «мостиков», «космополитов», и оказание им поддержки в выполнении коммуникационных функций;
- развитие формальных средств внутриорганизационной коммуникации (корпоративные медиа, справочник сотрудника, годовой отчет, собрания, совещания и другие средства) для информирования сотрудников по ключевым проблемам организации;
- оптимизация коммуникационного климата внутри организации;
- выявление неформальной коммуникационной сети организации и выработка рекомендаций;
- устранение информационно-коммуникационных барьеров на пути реализации нововведений.

## 1.2. ОБЩАЯ ТЕОРИЯ И СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИЙ

Смежными с внутриорганизационной коммуникацией являются такие научные направления, как теория организаций, социология организаций и психология организаций. *Теория организаций* отвечает на вопросы: зачем нужны организации, как они создаются, как функционируют и изменяются, почему члены организации действуют каким-либо определенным образом, а не иначе. Овладение этими знаниями позволяет профессионально подходить к формированию и руководству организациями. Основная проблема *социологии организаций* — организация как общественная система, в которой индивид осуществляет свою социальную роль. Социологи изучают организацию комплексно (ее технические, социотехнические, формальные, экономические, социально-психологические, групповые и другие параметры). *Психология организаций* исследует организацию прежде всего с точки зрения социальной и групповой психологии: как общаются между собой члены организации, принадлежащие к различным социальным, возрастным, гендерным, национальным, культурным микрогруппам; как складываются в организации отношения лидерства, престижа. Сегодня в общем потоке наук об организации появилась новая наука — *организационное по-*

*ведение.* Это учение о том, как люди ведут себя в организации и каким образом их поведение влияет на результаты ее работы. Центральное место при изучении данной дисциплины занимают такие вопросы, как способности и личностные качества работников, их отношение к труду и мотивация, взаимодействие и групповое принятие решений, лидерство и власть, конфликты и переговоры, стресс, управление изменениями в организации и ее развитием.

Существует множество *определений организации*. Одно из наиболее простых, выражающих суть понятия, рассматривает организацию как устойчивую систему совместно работающих индивидов на основе иерархии рангов и разделения труда для достижения общих целей.

Отношения между членами организации более или менее стабильны. Эта структурная устойчивость позволяет организации эффективно действовать для достижения определенных целей. Организационная структура придает коммуникации предсказуемость и стабильность и тем самым способствует выполнению административных задач.

Организации обладают ресурсами — это персонал, финансы, технологии, сырье, энергоносители, структура и т. д.

Основной функцией всякой организации является решение проблем по использованию ресурсов и взаимодействию с внешней средой.

С понятием «организация» тесно связаны следующие понятия: «структура организации», «внутренняя среда организации», «внешняя среда организации».

*Структура организации* — это взаиморасположение компонентов ее системы. Структура объединяет их в единое функционирующее целое. Изменение взаиморасположения компонентов системы возможно до определенного предела, после чего она прекращает свое существование.

К факторам, определяющим внутреннюю среду организации, исследователи относят такие переменные, как структура организации, ее цели, задачи, технологии, люди. Все эти переменные взаимосвязаны и взаимозависимы. Изменения одной переменной влияют на характеристики других. Например, модификация технологии обязательно скажется на сотрудниках: возникнет потребность их переучивать или набирать более подготовленные кадры. Новые цели требуют новых технологий.

Таким образом, *внутреннюю среду организации* можно рассматривать как совокупность взаимодействующих структурообразующих компонентов.

Любая организация, даже закрытого типа, связана с окружающей средой. Она не может существовать, не получая извне ресурсы — информацию, энергию, сырье и другие средства, которые после переработки возвращает в виде продуктов своей деятельности обратно.



Организации окружены внешней средой, как Земля окружена атмосферой. Но попробуйте ответить на вопрос: где кончается организация и начинается ее внешняя среда? У проходной с вахтером?

Некоторые исследователи сужают границы организации, включая в нее только индивидов, являющихся частью формальной структуры (например, в больнице — врачей, медсестер, но не больных). Однако пациенты являются непосредственными участниками «производственного» процесса, и их поведение подчиняется регламенту организации. В то же время клиентов сферы услуг включают в организационную систему, хотя формально они не попадают под юрисдикцию организации.

Определяя границы организации, исследователи обычно делят ее внешнюю среду на среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия. К среде прямого воздействия причисляют поставщиков сырья, конкурентов, потребителей, профсоюзы, законы и государственные органы. К среде косвенного воздействия относят международные события, научно-технический прогресс, политические, экономические и социально-культурные факторы.

Таким образом, *внешнюю среду организации* можно определить как совокупность внешних по отношению к системе физических и социальных факторов, на которых непосредственно акцентируется внимание в процессе принятия организационных решений.

Схема внешней среды организации:

- 1) политическая: конституционные основы государства, формы собственности, особенности законодательства, политическая стабильность;
- 2) экономическая: уровень жизни, капитал, поставщики, потребители, конъюнктура рынка, цены;
- 3) технологическая: развитие науки и технологий;
- 4) ресурсная: рабочая сила, природные ресурсы, инфраструктура, территориальное положение;
- 5) социальная: социальные и этические нормы, социальные воззрения.

Прежде чем изучать типологии организаций, остановимся на базовых терминах теории организаций. Первый термин — это *разделение труда*, или *специализация*. В любой организации существует разделение труда между ее работниками и подразделениями, в результате которого появляются новые виды работ. Горизонтальное разделение труда происходит на одном уровне иерархии по функциям управления, стадиям и этапам осуществляемых процессов. Вертикальная специализация означает разделение работ между работниками и подразделениями

организации, находящимися на различных уровнях иерархии. Современные организации часто делают акцент на персональное разделение труда, которое означает специализацию работы среди работников в соответствии с их индивидуальным опытом и квалификацией. Этот тип разделения труда особенно необходим в организациях, где требуются специальные, часто уникальные знания (например, при высокотехнологичном производстве).

Уровень специализации определяет степень разделения труда. При высоком уровне специализации выполняется узкий набор функций, задач, работ, при низком — широкий. Специализация имеет преимущество: она способствует повышению производительности труда, улучшению качества выполняемых работ, совершенствованию методов их проведения и т. п.

*Дифференциация* означает такую специализацию подразделений, при которой каждое из них выполняет определенную законченную работу. Чем выше степень дифференциации различных частей организации, тем больше потребность в интеграции, т. е. в согласовании их действий и сотрудничестве (например, образование специальных управлений).

*Стандартизация*, или *унификация*, — выполнение похожих или аналогичных работ, операций, действий персонала, использование одних и тех же методов их выполнения, одинаковых технологий в различных частях организации.

*Формализация* отражает установленные в организации и зафиксированные в письменном виде правила и процедуры, определяющие деятельность персонала, подразделений и организации в целом. О том, насколько высок уровень формализации, свидетельствует количество письменной регламентирующей информации (инструкции, правила, положения, распоряжения, нормы, указания и т. п.).

*Централизация* — сосредоточение прав по принятию решений на высшем уровне управления, децентрализация — передача прав по принятию решений на более низкие уровни и иерархии.

*Комплексность* — число специалистов и различие в их профессиональной подготовке. Высококомплексные организации и отделы активно генерируют нововведения (в силу междисциплинарного видения производственного процесса), но сталкиваются со сложностями в их реализации.

Компания «McDonald's», например, достигла очень высокой степени специализации, стандартизации и формализации, а степень ее комплексности достаточно низка. Так, содержание работы разделено

на операции и описано до мелочей. Во всех ресторанах используются стандартные процедуры выполнения работ, определенное оборудование, технологии, меню, единообразная система обучения персонала. Стандартизировано и поведение сотрудников – обязательны улыбка, приветствие, конкретные фразы, вопросы, униформа.

### 1.3. ТИПОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Классификация организаций осуществляется по нескольким критериям. *Первый* – тип организационной структуры. В соответствии с ним организации делятся на те, в которых используется иерархический (механистический) тип структуры управления, и те, для которых характерен органический тип управления.

*Организации с механистическим типом управления* функционируют как хорошо отлаженный агрегат, где все узлы взаимодействуют с установленной точностью и предсказуемостью. Здесь каждый специалист решает свою производственную задачу по детально разработанному плану, строго придерживаясь установленных регламентаций. В таких организациях преобладают вертикальные коммуникации, по которым спускаются вниз команды и распоряжения. Сотрудники в этих организациях часто испытывают дефицит информации. Организации с данным типом управления малочувствительны к «сигналам» из внешней среды и трудновосприимчивы к нововведениям. Так, в русле тейлоризма предприятие уподобляется механизму, эффективность которого задается в терминах производительности, а работник рассматривается как винтик или шестеренка этого механизма. Руководство предприятия должно организовать рациональное и эффективное управление в интересах максимальной производительности путем разделения производственного процесса на простейшие, элементарные части (работы) и «предварительного программирования» задачи для каждого сотрудника. Главными организационными принципами классического механистического (тейлоровского) предприятия являются жесткая иерархия, вертикальная и горизонтальная специализации. При жесткой иерархии верхний уровень (руководство) обладает всей полнотой власти, а нижний уровень (исполнитель) лишен всякой власти и возможности принятия решений.

*Организации органического типа* работают, как правило, более творчески. Они характеризуются слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью

в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Сотрудники здесь более информированы, чем в организациях механистического типа, и выполняют свои производственные задания, соотнося их с общей целью. В таких организациях преобладают горизонтальные коммуникации и развиты неформальные сети коммуникации. Это позволяет быстрее перестраиваться, реагируя на изменение внешней среды.

Одним из наиболее ярких примеров организаций механистического типа выступает *бюрократическая организация*. Термин «бюрократия» введен в оборот французским экономистом Винсентом де Гурне в 40-е гг. XVIII в. и к середине XIX в. получил довольно широкое распространение в социально-политической литературе ряда европейских стран.

Подробный анализ классической бюрократической организации был сделан немецким социологом Максом Вебером. Среди форм управления, предшествовавших современной рациональной бюрократии, Вебер выделяет различные разновидности патримониального (наследственного, родового) господства. Патримониальное господство отличается от первичного патриархализма (основанного на вере в святость и неизбежность существующего порядка вещей) прежде всего тем, что в распоряжении правителя оказываются подчиненные лично ему военная сила и аппарат чиновников, позволяющие в некоторых случаях не считаться с предписаниями традиции. Бюрократизм же основан на совокупности формальных правил, по которым осуществляется деятельность организации. Организация должна принять определенную стратегию своего развития, как полагал Вебер, чтобы извлечь максимальную выгоду из бюрократической формы, а именно:

1) все задания, необходимые для достижения целей, разделялись на высокоспециализированные виды работ. Исполнители должны были стать экспертами в своей работе и нести ответственность за эффективное выполнение своих обязанностей;

2) каждое задание выполнялось в соответствии с «постоянной системой общих правил» с целью гарантирования однородности и скоординированности различных действий. Разумность такой практики состоит в том, что руководитель может устранить неопределенности при выполнении задания, связанные с индивидуальными различиями;

3) каждый сотрудник или офис организации отвечал перед руководителем за свои действия или действия своих подчиненных. Власть руководителей основывается на экспертных знаниях и узаконивается тем, что делегируется с верхних уровней иерархии. Таким образом создается цепь команд;

4) каждое официальное лицо в организации вело дела своего офиса безлично и формально и поддерживало социальную дистанцию между собой и своими подчиненными и клиентами. Цель такой практики — гарантировать невмешательство отдельных личностей в продуктивное достижение целей офиса, недопущение фаворитизма из-за личной дружбы или знакомства;

5) найм на работу в бюрократическую организацию основывался на технической квалификации и защищал от произвольного увольнения. Соответственно продвижение по службе основано на старшинстве и достижениях. Найм в организацию рассматривался как карьера на протяжении всей жизни, что способствовало формированию высокого уровня лояльности.

По мнению Вебера, иерархия необходима для эффективной координации задач и адекватного управления подчиненными, а безличность отношений вызывается необходимостью устранения иррациональности в их поведении. Конфликты в организации рассматриваются как аномальное, отрицательное явление. Они, как лакмусовая бумажка, свидетельствуют о сбое в ее функционировании.

*Второй критерий* — это отношение к прибыли. Исходя из этого критерия организации делятся на коммерческие и некоммерческие.

*Коммерческие организации* (фирмы, предприятия и др.) работают для получения прибыли; в деятельности *некоммерческих организаций* (школы, университеты, больницы, церкви и др.) фактор прибыльности отсутствует. Некоммерческие организации преследуют иные цели, однако могут заниматься предпринимательской деятельностью и получать прибыль, идущую, однако, исключительно на покрытие текущих расходов и развитие.

Среди некоммерческих организаций обычно выделяют *общественные, или неправительственные, организации* (НПО). Они составляют так называемый «третий сектор» и являются центральным институтом современного гражданского общества. Неправительственные организации — добровольные самоуправляемые ассоциации граждан, интересы которых не связаны ни с борьбой за вхождение в состав государственного аппарата («первый сектор»), ни с получением прибыли («второй сектор»), а направлены на самообслуживание либо на удовлетворение потребностей широких слоев населения, совместное решение общественных проблем.

*Третий критерий* — это размер организации. По своему размеру организация может быть *крупной, средней и малой*. В Российской Федерации принято считать, что численность работников средних предприятий

составляет от 100 до 300 человек, а крупных — от 300 (в некоторых отраслях — от 500) и выше. В США к малым относят фирмы с числом работников до 99 человек, к средним — от 100 до 499, к крупным — от 500 и более. В Японии малыми и средними считаются компании, в которых работает не более 300 человек. В Швеции к малым относят фирмы с численностью до 200 человек, в Великобритании — до 20. По методологии, которую использует Европейский союз с января 1995 г., малыми предлагается считать организации с численностью менее 50 человек, средними — от 50 до 250, крупными — свыше 250 человек. Помимо численности в законодательстве ряда стран в качестве критериев используются такие показатели, как годовой объем продаж (оборот), балансовая стоимость активов.

*Четвертый критерий* — это такие параметры организации, как структура, методы управления, использование современных информационных технологий и т. п., в соответствии с которыми организации подразделяются на *традиционные* и *современные*. Наиболее яркий пример последних — виртуальная организация.

*Виртуальная организация* — разновидность современной организации, в которой сообщество функциональных партнеров управляет проектированием, производством и реализацией продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий и системы контрактов с независимыми рабочими группами. Отличительными чертами виртуальной организации являются:

- непостоянный характер функционирования;
- географическая рассредоточенность и осуществление управленческих связей на основе локальных и интегрированных информационных систем и телекоммуникаций;
- образование временных союзов организаций в смежных областях деятельности;
- взаимоотношения со всеми партнерскими и другими заинтересованными организациями через серию соглашений и договоров;
- ускоренное производство и обслуживание.

В целом современные организации (эдохократическая, многомерная, партисипативная, предпринимательская, сетевая, виртуальная) характеризуются делегированием прав и полномочий сотрудникам нижестоящих уровней (исполнители принимают самостоятельные решения), а также взаимозаменяемостью функций (в случае необходимости сотрудники заменяют друг друга в выполнении необходимых функций) и отсутствием диктата формальностей (гибкие графики работы, отсутствие мелочной опеки руководства и др.).

## 1.4. ЦЕЛЬ И ИЕРАРХИЯ КАК СУЩНОСТНЫЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Организация — частный случай системы, и значит, надо выявить ее отличия в ряду других систем. В качестве отличительного признака организации обычно называют *иерархичность*, которую можно представить в виде пирамидального построения с единым центром. Иерархия выражает вертикальную соподчиненность уровней управления; показывает, кто кому подчиняется, где и как распределяются полномочия по принятию решений.

Кроме того, организации — системы *целевые*. Цель — это тот желаемый результат, на достижение которого направлены усилия организации. Цели организациям задаются извне или вырабатываются внутри них. В любом случае организации строятся в расчете на достижение определенных целей. И чем больше их структура соответствует поставленной перед ними цели, тем лучше эта цель достигается.

Существуют три основных вида общеорганизационных целей (*градация целей по содержанию*):

1) *цели-задания*: планы и поручения, задаваемые организации по принципу подчинения более широкой организационной системой или требованиями рынка и отражающие внешнее назначение организации как общественного инструмента;

2) *цели-ориентации*: общие интересы участников, которые реализуются через организацию;

3) *цели системы*: равновесие, стабильность и целостность, устанавливаемые менеджментом и необходимые для функционирования структуры организации как относительно самостоятельного, целенаправленного фактора организации.

В организации эти цели не связаны между собой иерархией: они равноправны.

Названные цели являются базовыми; их достижение связано с появлением множества вторичных, производных целей — повышением качества продукции, улучшением условий труда, формированием корпоративной культуры и др. Особенность целей-заданий заключается в том, что они не возникают из собственных мотивов индивида (работнику непосредственно не нужен выпускаемый его заводом трактор). Главным способом мотивации работников на выполнение целей-заданий служит опосредование через них целей-ориентаций, что обеспечивает принятие первых индивидами. Социальная роль целей-заданий состоит в соединении интересов каждого с целями, задаваемыми организациями, а затем и с целями общества.

В своей деятельности организации руководствуются набором целей, различающихся не только по содержанию, но и *с точки зрения временной перспективы*. В соответствии с этим критерием можно выделить *три основных вида организационных целей: базисные, стратегические и краткосрочные*.

*Базисные цели* определяют основные цели функционирования организации. Обычно эти цели выражаются в форме миссии, кредо, девиза организации. Так, американская корпорация *Hewlett-Packard* сводит свое кредо к четырем положениям: «Компания должна постоянно увеличивать объем продаж и размер прибыли; компания должна получать прибыль за счет технологических нововведений; компания должна по достоинству оценивать и справедливо вознаграждать вклад каждого сотрудника и уважать его индивидуальное достоинство; компания должна действовать как ответственный член общества». Кредо является формальным выражением базисных ценностей организации, однако его отсутствие не означает, что у организации не существует таких целей. Базисные цели организации являются наиболее устойчивыми и остаются неизменными в течение длительного периода времени, обеспечивая преемственность и стабильность в ее развитии.

*Стратегические цели* вырабатываются организацией на основании анализа возможностей развития, предоставляемых внешней средой, и потенциала самой организации с учетом базисных целей ее существования. По существу, это планы реализации базисных целей в конкретных условиях функционирования организации. Стратегические задачи включают в себя временной интервал и способ достижения цели. Они гораздо в большей степени, чем фундаментальные цели, зависят от внешней среды и требуют периодического обновления. Базисные ценности *Hewlett-Packard* остаются практически неизменными со дня основания компании. В то же время ее стратегические задачи неоднократно изменялись: в 1940–50-е гг. компания стремилась к лидерству на рынке высокоточных электронных приборов и инструментов, используемых для научных и инженерных исследований; в 1960–70-е гг. *Hewlett-Packard* начала активно осваивать производство компьютерной техники; во второй половине 1980-х гг. она переключилась на создание сложных микропроцессорных систем.

Между тем противоречие стратегических задач базисным целям организации может привести к глубокому организационному кризису, как это случилось с американской телефонной компанией AT&T, поставившей в 1990 г. стратегическую задачу стать к 1996 г. одним из лиде-



ров на рынке персональных компьютеров за счет приобретения компании NCR<sup>1</sup>. В результате реализации этой задачи AT&T потеряла около 5 млрд долларов, более 100 высших руководителей, 10 тыс. сотрудников, пережила глубокий организационный кризис и была вынуждена отказаться от идеи работать на рынке персональных компьютеров. В основе этого кризиса — несоответствие принципов, на которых построена AT&T (либерализм, внимание к пользователю, долгосрочные отношения с заказчиками), особенностям рынка персональных компьютеров, требующим от организаций динамизма, жесткости, дисциплины, экономности, обладания специальными каналами сбыта.

*Краткосрочные цели* представляют собой определенные программы реализации стратегических целей организации, являются наиболее конкретными и детальными организационными целями и затрагивают всех ее сотрудников. К краткосрочным планам относятся и годовые бизнес-планы многомиллиардной компании, и дневные планы выручки продавцов пиццы или водителей такси. Важность краткосрочных планов состоит в том, что они управляют поведением сотрудника на рабочем месте и, следовательно, оказывают непосредственное влияние на эффективность работы организации.

В отличие от предыдущих эти три вида целей связаны между собой иерархией: краткосрочные цели должны формулироваться с учетом стратегических, а стратегические — с учетом базисных. *Принцип иерархического строения организации* обуславливает особый тип социальных отношений — неравенства, зависимости и подчинения. В организации сознательно вводится преимущественное право одного работника принимать решения насчет другого, причем первый получает и средства контроля за должностным поведением второго. К тому же первые составляют явное меньшинство, решающее, однако, за большинство, в чем и заключается одна из главных социальных характеристик внутриорганизационных отношений, объективная форма образования их структуры. Вместе с тем это один из самых спорных принципов построения организаций, издавна привлекавший к себе критическое внимание.

Иерархия в организационном строении проявляется как *система трех видов отношений* — инструментального, человеческого и административно-правового.

Как *инструментальное отношение* иерархия проявляет себя в форме централизации. Это нейтральное по отношению к интересам участников назначение принципа иерархии. Оно следует из невозможности

---

<sup>1</sup> Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие. — М., 1998. — С. 15–16.

(при достижении определенного предела) непосредственного взаимодействия какого-то количества людей и естественной необходимости выделения посредника. Как и всякое разделение труда, иерархия вводится для повышения эффективности. Иерархия представляет собой форму разделения труда не только по горизонтали, но и по вертикали на общие и частные функции, на решение и исполнение. Так проявляется инструментальная роль иерархии в организационных отношениях.

Иерархия выступает как *человеческое отношение*, а именно как субординация, т. е. как односторонняя личная зависимость одного человека от другого. Это значит, что один из работников может воздействовать на положение, поведение другого без того, чтобы этот другой мог так же поступать по отношению к первому. Разумеется, в отношениях между людьми существует много вариантов односторонней зависимости. Но в иерархии она закрепляется в статусах и выступает как фактор социального неравенства. Сложность этой стороны иерархических отношений состоит в том, что связь по субординации не может регламентироваться полностью. В должностном поведении работника верхнего уровня административно-правовые нормы оставляют существенный диапазон выбора характера и способов воздействия на работника нижнего уровня. Иначе говоря, решение ряда вопросов оставляется на «личное усмотрение» вышестоящего работника. Это значит, что одинаково допустимым и законным считается как то, так и иное решение одного и того же вопроса, касающегося положения и поведения нижестоящего работника. Отсюда возникает личная зависимость, или так называемый личный режим, в организации, т. е. законное проявление субъективных качеств одного работника по отношению к другому. Организация как человеческая общность соответственно расслаивается на две основные социальные группы — управляющих и управляемых.

Иерархия функционирует как *административно-правовое отношение* — как *власть*, т. е. подчинение участников организации правилам и указаниям. Специфика этой стороны иерархических отношений состоит в контроле над волей работника безличных требований организации, в приспособлении его индивидуальности к организационным функциям. Это достигается посредством ограничения свободы поведения индивида в организации и предписания ему необходимого поведения. Власть предполагает принуждение, поскольку подобные требования могут идти в разрез с некоторыми собственными намерениями и интересами работника, отчего возникает необходимость в санкциях за отклонение от требуемого поведения.

Таким образом, власть существует и как административно-правовое явление, причем в отличие от предыдущего (межличностного) аспекта иерархии это не та «незаполненная» часть, а именно действующее, обозначенное содержание отношений субординации. Позитивное назначение власти состоит в преодолении известной колебательности поведения человека в организации, придании ему деловой определенности.

### ***Выводы***

1. Организациям принадлежит ведущее значение в жизни современного общества.

2. Внутриорганизационная коммуникация — не просто важный фактор успешной деятельности организации, а ее конституирующий фактор. Коммуникация — это дискурсивная реальность, формирующая организацию.

3. Специалист по внутриорганизационной коммуникации необходим современным организациям. Целью деятельности такого специалиста является оптимизация внутренней коммуникации для достижения наиболее успешного функционирования организации.

4. Организационная структура и организационная коммуникация представляют собой «скелет» и «кровеносную систему» организации и, значит, обеспечивают ее успешную деятельность.

5. Несмотря на видимое разнообразие организаций (малые/крупные, механистические/органические, коммерческие/некоммерческие, национальные/интернациональные и др.), их поведение подчиняется одним и тем же законам и может быть изучено, объяснено и спрогнозировано.

6. Поведение людей в организации может быть правильно понято только с учетом его коммуникационной составляющей.

## **Г Л А В А 2**

### **РАЗВИТИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О КОММУНИКАЦИИ В РАМКАХ ЭВОЛЮЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТЕОРИИ**

#### **2.1. ТЕОРИЯ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ Ф. ТЕЙЛОРА**

В истории современного менеджмента обычно выделяют три школы, или три теории, управления. Первую школу иногда называют школой механистической теории управления или же тейлоризмом (по имени ее создателя), но чаще всего ее именуют *школой научного управления*, по-

сколькx именно она ознаменовала внедрение научных методов в практику управления организациями. Большинство этих методов (например, рекомендация «планировать работу заранее») с позиций современных требований кажутся банальными. Действительно, в изучении организационного поведения в тот период было мало какой-либо науки. Это было время эмпирических знаний. Принципы управления носили ярко выраженный прагматический характер и, казалось, приносили пользу.

В 1880 г. Фредерик Тейлор (1856—1915), американский инженер-самоучка, начал изучение процесса труда. Тейлор был первым человеком, который не принял процесс труда как нечто само собой разумеющееся, а взглянул на него со стороны и изучил его. Выход в свет в 1911 г. книги Ф. Тейлора «Научное управление» оказал решающее влияние на становление его школы. Основной подход Ф. Тейлора к исследованию организации был чрезвычайно механистическим и атомистическим: он скрупулезно анализировал возможности рабочего как «человеческой машины», стремясь согласовать их с требованиями, предъявляемыми к нему порученным заданием. Приведем его знаменитый эксперимент с рабочим Шмидтом, переносившим чугунные болванки. Фредерик Тейлор заметил, что тот работал не самым эффективным способом: неумело распределял паузы для отдыха и поэтому слишком быстро уставал. Тогда Тейлор тщательно рассчитал схему этой работы, соизмерил все движения и нашел самый экономный вариант. Затем с хронометром в руках он встал рядом со Шмидтом и велел ему все делать только по команде: нагнись, подними, иди, опусти, сядь и т. д. Результат окрылил его — производительность выросла в четыре раза! Шмидту стали платить на 60 % больше. Другой пример: Тейлор, изучив процесс ручной погрузки угля на сталеплавильном заводе в Бетлехеме, разработал 15 видов лопат для погрузки различных материалов и дал рабочим письменные инструкции о назначении каждого их вида. В итоге 140 рабочих стали выполнять работу, для которой ранее требовалось 600 человек.

Эксперименты по хронометражу довольно скоро привлекли серьезное внимание управляющих. Однако Ф. Тейлор пошел гораздо дальше пропаганды изучения эффективности физического труда. Он выдвинул положение о том, что оплата труда каждого рабочего должна зависеть только от его выработки, а не от результатов бригады или цеха, где он работает, т. е. система оплаты должна быть индивидуальной, а не групповой. Такой подход предполагал, что, во-первых, рабочий сам по себе неразумен, но должным образом реагирует на материальные стимулы;

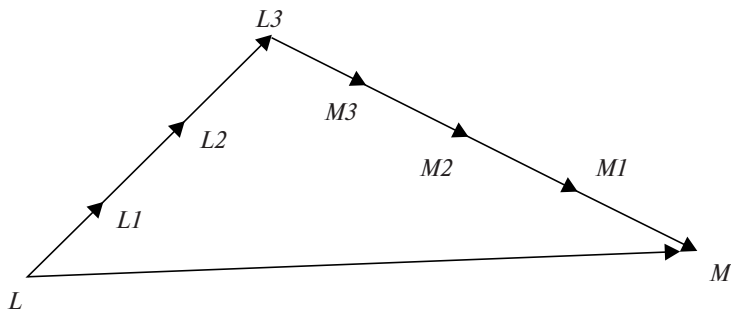
во-вторых, человек предназначен для организации и, разделяя ее цели и борясь за их осуществление, может обеспечить максимальную производительность. Таким образом, человек рассматривался как прида-ток производства.

Фредерик Тейлор писал в своей книге, что применение принципов научного управления приведет к устранению споров и разногласий между рабочими и управляющими. К сожалению, этот оптимистический расчет не был оценен рабочими, которые отрицательно реагировали на бесчеловечность системы Тейлора. Они не хотели, чтобы их низводили до уровня эффективно функционирующих машин и механизмов. Профсоюзы в 20–30-е гг. XX в. оказали резкое сопротивление внедрению методов «научного управления». Систему Тейлора профсоюзы рассматривали как научно обоснованную систему эксплуатации рабочих, ведущую к интенсификации труда и росту безработицы. Никакие хронометражи не могут ответить на вопрос, сколько следует заплатить за работу. Они могут показать лишь время, необходимое для выполнения той или иной работы.

Фредерик Тейлор и представители его школы *отрицали значение неэкономических стимулов и игнорировали влияние неформальных трудовых коллективов*. Основным инструментом достижения максимальных результатов и эффективности труда была формальная организационная структура. Людей приспосабливали к требованиям этой структуры: организация использовала только часть способностей человека, которая была непосредственно связана с выполнением физических операций. Тейлор, подчеркивая важность организационной структуры и поведения индивидов, затрагивал и проблему коммуникации. Коммуникация, с его точки зрения, должна быть *формальной, иерархической и планируемой*. Цель коммуникации, по Тейлору, состоит в том, чтобы наладить работу, повысить ее производительность и эффективность. В итоге он представлял коммуникацию как односторонний вертикальный, направленный сверху вниз процесс, непосредственно связанный с рабочим заданием.

Другой представитель школы научного управления Анри Файоль (1841–1925), управляющий угольной шахтой, более детально изучил роль коммуникации в организации и показал *препятствия на пути коммуникационного потока, создаваемые ее структурой*. В частности, если требуется передать сообщение от индивида *L* к индивиду *M*, которые находятся на одном уровне иерархии, но в различных подразделениях, осуществ-

влять формальный контакт они могут только путем передачи информации через все ступени (вверх и вниз) иерархии власти. Совершенно очевидно, что разумнее и намного быстрее для *L* и *M* осуществить прямой контакт, минуя посредников (см. рисунок).



Анри Файоль утверждал, что в любой организации следует разрешить такую прямую горизонтальную связь, по крайней мере в кризисных ситуациях, когда важна быстрота действий. Этот специальный коммуникационный канал называется *мостиком Файоля*. Он отражает признание школой научного управления того факта, что формальная организационная структура может затруднять коммуникацию и что в некоторых случаях отклонения от нее допустимы.

В школе научного управления проводилось также различие между «линейными» и «штабными» функциями в коммуникационном процессе. «Штабные» сотрудники обычно были специалистами по каким-либо конкретным вопросам, например по кадрам и снабжению. Функция «штабных» работников в процессе коммуникации сводилась к тому, чтобы убедить вышестоящих руководителей принять их рекомендации. «Линейным» сотрудникам отводилось место связующих «колесиков» в цепи коммуникации: они должны были передавать приказы от своего начальника своим подчиненным и следить за их правильным выполнением.

В целом представители школы научного управления не придавали большого значения коммуникации и сводили ее к передаче приказов и контролю за их выполнением по вертикальным формальным каналам. При таком подходе предполагалось, что высший уровень управления обладает всей необходимой информацией, а функция коммуникации состоит в ее распространении (см. таблицу).

### Сравнение концепций трех школ организационного поведения о роли коммуникации в организации<sup>1</sup>

Критерий	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Школа социальных систем
Важность коммуникации	Относительно невелика; в основном важны вертикальные потоки сообщений: от руководства к рядовым членам организации	Относительно важны, но ограничиваются в основном общением между людьми на одном организационном уровне. Некоторое внимание уделяется передаче информации управляющим о потребностях членов организации	Очень важны; коммуникация — связующий элемент всех частей организации
Цель коммуникации	Передача приказов, распоряжений и информации о заданиях, обеспечение повиновения и координации в процессе их выполнения	Удовлетворение потребностей работников, обеспечение горизонтального взаимодействия работников в группах на одном организационном уровне и способствование вовлечению их в процесс принятия решений	Контроль и координация, доставка информации для принятия решений, обеспечение адаптации организации к изменениям внешней среды
Направление коммуникационных потоков	Вертикальное сверху вниз — от администрации к рядовым членам, для того чтобы заставить или убедить их следовать инструкциям руководства	Горизонтальное — между членами неформальных рабочих групп; вертикальное — между рабочими и администрацией, для того чтобы оценить потребности рабочих и обеспечить их участие в принятии решений	Все направления внутри систем, включая пересечение иерархических уровней сверху вниз и снизу вверх и пересечение границы, отделяющей организацию от внешней среды

<sup>1</sup> Роджерс Э. Коммуникации в организациях. — М., 1980. — С. 72.

Критерий	Школа научного управления	Школа человеческих отношений	Школа социальных систем
Основные проблемы коммуникации	Нарушение коммуникации, связанное с обходом иерархических уровней и слишком большим диапазоном контроля	Наличие слухов, передаваемых по неформальным каналам	Перегрузки, искажения и потери информации, а также информационная дисфункция в канале отрицательной обратной связи

Таким образом, в школе научного управления организация понималась как сумма операций, и для нее были характерны два момента. Первый — отделение планирования труда от его исполнения. Вся организация делилась на две принципиально различные части. Поскольку, по мнению Тейлора, рабочий не в состоянии сам правильно организовать свой труд, это за него должен сделать специалист — управляющий. Второй момент — все процессы в организации можно полностью держать под контролем. Организация целиком создается управляющим и подвластна ему. Все, что им не предусмотрено, чуждо и вредно для организации.

Примечательно то, что принципы школы научного управления не утратили своего значения и сегодня, в частности в военных организациях или на сборочных конвейерных производствах.

## **2.2. ОБРАЗ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В ТЕОРИИ «ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ». «ХОТТОРНСКИЙ ЭФФЕКТ» И ХОТТОРНСКИЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ**

Основы *школы человеческих отношений* заложили два исследователя — Честер Барнард, президент компании «Нью Джерси Бэлл телефон», и Элтон Мэйо, профессор школы бизнеса Гарвардского университета. Барнард является автором опубликованной в 1938 г. книги «Функции управляющего», оказавшей огромное влияние на управление организациями. Мэйо возглавил серию экспериментов, проведенных преподавателями Гарвардского университета на заводе фирмы «Вестерн элек-



трик» в Хотторне (США). Эти эксперименты кардинально изменили прежние концепции поведения и мотивации человека в организации.

Борьба против школы научного управления достигла своего апогея в конце 40-х — начале 50-х гг. XX в. Решающую роль в ней сыграли книга Барнарда и результаты хотторнских экспериментов, однако большое значение имели также изменения в составе рабочей силы в промышленности. Во время экономического подъема после Второй мировой войны резко увеличилась доля служащих (офисных сотрудников) в общей массе рабочей силы. Этих профессионально подготовленных специалистов, занимавших должности на среднем и низшем уровнях управления, нельзя отождествлять с наемными рабочими, поскольку они не были выдвиженцами снизу, а пришли в корпорации из технических колледжей и школ бизнеса и в определенной мере стали единомышленниками хозяев предприятия. Государственные и другие непроизводственные организации также начали активно принимать на работу таких специалистов. Из-за высокой стоимости их найма и стремления удержать в данной организации больше внимания стало уделяться требованиям работников: к ним перестали относиться как к придатку машины.

Исследования, сыгравшие решающую роль в переосмыслении мотивов работника и ставшие краеугольным камнем теории организационного поведения, получили название *хотторнских экспериментов*. Предпосылкой для этих начинаний стала серия экспериментов по электрическому освещению промышленных предприятий, проведенная в середине 1920-х гг. американским обществом инженеров-осветителей. Результаты этих поисков были довольно неожиданны, поскольку они показали, что не существует прямой связи между степенью освещенности и уровнем производительности, поэтому планировалось проведение дополнительных экспериментов. Среди других организаций в них приняла участие фирма «Вестерн электрик». Она провела серию экспериментов на своем заводе в Хотторне близ Чикаго. На этом заводе работали четыре тысячи человек, производивших оборудование для телефонной связи.

Исследования на хотторнском заводе начались с ряда мероприятий по улучшению освещенности рабочих мест, опять-таки приведших к неожиданным и труднообъяснимым результатам. Например, в одном из экспериментов рабочих разделили на две группы: контрольную (с сохранением обычного уровня освещенности) и экспериментальную, в которой уровень освещенности был увеличен сначала с 24 до 46, а затем до 70 футосвечей. Как и ожидалось, производительность при более ярком освещении возросла. Однако удивительным было то, что производительность почти на столько же возросла и в контрольной группе.

Затем уровень освещенности в экспериментальном помещении был снижен до 10, а после и до 3 футосвечей. Производительность вопреки ожиданиям не снизилась, а опять возросла. В контрольном помещении с постоянным (обычным) уровнем освещенности производительность также возросла.

Далее уровень освещенности был снижен до 0,6 футосвечи, что примерно соответствовало работе при лунном свете. Только тогда производительность труда упала. Таким образом, исследователи обнаружили, что хотя повышение уровня освещенности и сказывалось поначалу на повышении производительности труда, однако при систематических изменениях освещения на протяжении длительного периода никакой зависимости между производительностью труда и условиями освещенности зафиксировано не было.

Результаты экспериментов казались странными, и исследователи попытались найти им адекватное объяснение. По-видимому, решающую роль здесь играли факторы, имеющие мало общего с физическими характеристиками среды, а относящиеся всецело к сфере восприятия и чувств испытуемых. Исследователи предположили, что рост производительности был связан с тем, что *рабочие чувствовали к себе особое внимание как к участникам эксперимента*. Независимо от того, была это контрольная или экспериментальная группа, рабочие понимали, что они являются респондентами в обследовании, и это, очевидно, вызывало повышение производительности труда. В честь предприятия, где было замечено и столь ярко продемонстрировано это явление, ученые назвали его *хотторнским эффектом*. Этот термин означает склонность людей к отклоняющемуся от нормы поведению, когда они понимают, что являются объектом эксперимента.

Когда результаты исследований с уровнем освещенности показали их организаторам необъяснимыми, они обратились за помощью к профессору Гарвардской школы бизнеса Э. Мэйо, который уже до этого занимался изучением проблем производительности труда рабочих. С 1927 по 1932 год Э. Мэйо со своими коллегами провел серию исследований, именуемых в настоящее время *хотторнскими экспериментами*.

В первом эксперименте исследователи оборудовали небольшое производственное помещение, назвав его экспериментальным цехом по сборке телефонных реле. В этом помещении работали пять женщин-сборщиц. Здесь апробировались различные методы стимулирования труда: прогрессивная система заработной платы, перерывы для отдыха, учтенные рабочие часы, предоставление работницам завтрака. При-

менение каждого из этих приемов давало прирост производительности труда. Затем эту же группу перевели на 48-часовую шестидневную рабочую неделю без какого-либо дополнительного стимулирования, перерывов для отдыха и завтраков. Производительность труда достигла наивысшего из всех фиксированных до этого уровней.

Комментируя эти результаты, исследователи утверждали, что конкретные особенности условий труда и вносившиеся в них изменения не имели никакого значения, а производительность увеличилась исключительно по причине изменения социальных отношений внутри рабочей группы, а также улучшения отношений между работницами и их непосредственным начальником. Элтон Мэйо и его коллеги указывали на то, что группа из пяти сборщиц, размещенная отдельно от остальных, получила тем самым особый статус, что укрепило ее сплоченность и корпоративный дух. Члены этой микрогруппы неожиданно почувствовали, что начальник проявляет к ним больше внимания и делает это в более дружелюбной форме, впервые стремясь получить от них обратную связь и интересуясь конкретными предложениями. Все эти факторы наряду с новой системой оплаты, привязывавшей их личный заработок к производительности труда их собственной группы, а не завода в целом, привели к тому, что испытуемые выработали новые групповые нормы, поощрявшие повышение производительности труда, взаимопомощь и более позитивное отношение к руководству.

Во втором эксперименте исследователи оборудовали специальное помещение для непосредственного наблюдения за поведением рабочих, которые осуществляли отдельные операции по изготовлению обмоток электромоторов. В этой группе также установился стабильный уровень производительности труда. Однако оказалось, что рабочая группа выработала свои нормы этой производительности и вопреки стараниям управляющих ее повысить оказывала коллективное давление на своих членов, заставляя их сначала добиваться, а затем не превышать принятого в ней уровня производительности труда. Таким образом, группа рабочих фактически блокировала систему стимулирования, введенную администрацией с целью повышения производительности труда. Рабочие были убеждены, что с возрастанием выработки будет либо ликвидирована часть рабочих мест, либо урезана зарплата. Исследователи обнаружили, что члены группы выработали целый кодекс внутреннего поведения, которым группа управлялась:

- нельзя работать слишком много; нарушитель этого пункта клеймился как «нормосбиватель»;
- нельзя работать слишком мало, иначе ты «надуватель»;

- нельзя сообщать начальнику того, что может нанести вред товарищу; нарушитель получал кличку «доносчик»;
- не следует устанавливать дистанцию в отношении других членов группы и вести себя с ними официально.

Нарушители данного кодекса подвергались давлению и «остракизму». Это неожиданное *выявление роли неформальных групповых взаимоотношений в мотивации рабочих к труду* стало наиболее значительным итогом хотторнских экспериментов. Оно явилось запоздалым признанием важности неформальных межличностных взаимоотношений в ситуациях, ранее считавшихся строго формальными.

Хотторнские эксперименты явились поворотным пунктом в развитии представлений о поведении человека в организации. В результате родилось новое научное направление, названное школой человеческих отношений, поскольку ее приверженцы считали взаимоотношения работников определяющим фактором производственной деятельности. Во главу своих исследований это направление ставит такие понятия, как «удовлетворенность работой» и «моральное воздействие», но в центре внимания остается индивид, а не организация или ее малая группа.

В отличие от «экономического человека», непосредственно реагирующего на денежные стимулы (концепция школы научного управления), школа человеческих отношений предложила свою концепцию «социального человека», подверженного межличностному влиянию в неформальной рабочей группе. Эта школа подчеркивала первостепенное значение учета эмоциональных, незапланированных, нерациональных элементов в организационном поведении. Представители школы человеческих отношений утверждали, что хронометраж трудовых операций отдельного рабочего и его индивидуальное денежное стимулирование бесполезны в условиях существования трудовых групп. Более правильной, с их точки зрения, стратегией, которая могла привести к повышению производительности труда, должна была стать попытка удовлетворения потребностей рабочего. Лозунгом школы человеческих отношений было «нежное, ласковое и заботливое отношение» к рабочим со стороны как их непосредственного начальства, так и высшего руководства. В самом деле, исследователи, изучив характер непосредственного руководства рабочими, выяснили, что стиль руководства (например, проявление видимой заботы о своих подчиненных) непосредственно связан с производительностью труда. Затем были разработаны специальные программы подготовки менеджеров, в которых основной упор делался на доктрину человеческих отношений как средство повышения производительности труда. Считается, что сегодня эти принципы применимы для организаций такого типа, где на низшем уров-

не работает большое число высококвалифицированных специалистов с высшим образованием — в школах, университетах, исследовательских и проектных организациях.

Честера Барнарда не удовлетворяло традиционное понимание организации. По его мнению, *наиболее существенной характеристикой организации были ее коммуникации*. Он уделил большое внимание анализу как формальной, так и неформальной стороны организации, отметив, что неформальные структуры необходимы для функционирования формальных структур. Так, именно неформальные группы определяют установки, нормы, правила поведения внутри формальной системы. Основной функцией неформальной структуры является обеспечение коммуникации, сплоченности и защиты целостности личности.

По мнению Барнарда, основная функция управляющего состоит в том, чтобы наладить и поддерживать систему коммуникации. Несмотря на то что во всех главах книги «Функции управляющего» подчеркивалось значение коммуникации, ее концепция сводится преимущественно к использованию администрацией. Согласно Барнарду, коммуникация — это главным образом то, что передается источником (представителем руководства) получателю (подчиненному) (см. табл. на с. 23).

Барнард сформулировал ряд принципов коммуникации в организациях:

- каналы коммуникации должны быть четко заданы схемой структуры организации;
- не следует допускать действий в «обход» формальных каналов;
- для каждого члена организации должны существовать формальные каналы коммуникации, каждый должен быть кому-то подотчетен и кому-то подчинен.

Таким образом, представители школы человеческих отношений исходили из того, что люди не просто функционируют, а живут в организации, постоянно общаются друг с другом, обмениваются своими представлениями, ожиданиями, формируют общие интересы. Эта их жизнь гораздо шире производственных функций. В организации образуется неформальная группа, которая стихийно вырабатывает собственные нормы поведения. Для человека такая группа исключительно важна: в ней он удовлетворяет свои социальные потребности — в общении, уважении. Однако, прийдя в группу, человек попадает в зависимость от нее, вынужден подчиняться ее внутренним законам. Управление должно учитывать психологическую организацию группы (например, воздействовать на поведение ее членов через лидера, предоставлять возможность каждому получать требуемую им «дозу» уважения, больше заинтересовывать, чем принуждать, и т. д.).

### 2.3. ОРГАНИЗАЦИЯ В ТЕОРИИ «СОЦИАЛЬНЫХ СИСТЕМ»

В 60–70-е гг. XX в. начался процесс интеграции концепций школ научного управления и человеческих отношений. Это было результатом постепенного осознания того факта, что принципы первой школы в наибольшей степени подходят для одних типов организаций, в то время как другим типам организационной структуры соответствуют концепции второй школы. Сформировавшаяся в результате *школы социальных систем* отличается большей эклектичностью. Так, основатели этой школы утверждают, что их теоретический подход применим ко всем живым (к любым биологическим и социальным) системам, являясь таким образом общей теорией систем. Ее представители трактуют *организацию как систему взаимосвязанных элементов* и в качестве ключевого фактора достижения максимальной эффективности рассматривают *их согласованное функционирование*. Эмпирическая база такой школы шире, чем у представителей школ научного управления и человеческих отношений, которые изучали в основном фабрики. Представители системной школы, напротив, исследовали многие типы организаций: школы, армейские подразделения, больницы, тюрьмы, а также различные виды фирм.

В отличие от своих предшественниц, выросших в основном из практического опыта и эмпирических исследований, школа социальных систем имела теоретическую базу — *общую теорию систем*. Эта теория оказала огромное влияние на современную научную мысль, особенно на общественные науки. Теоретики данной школы рассматривают любую систему как совокупность взаимозависимых и взаимосвязанных частей. Существенным элементом любой системы являются коммуникации, связывающие части системы и способствующие их взаимозависимости.

Центральным моментом школы социальных систем выступает утверждение о том, что целое больше суммы составляющих его частей. Системный подход сменил атомистический (поэлементный). Основная посылка атомистического подхода состояла в том, что целое можно понять, разбив его на части и изучив каждую часть в отдельности. Предполагалось, что целое является просто суммой своих частей. Так упускались из виду сложные взаимосвязи между частями целого. Для теории систем, напротив, характерна именно «философия целостности».

Любая система представляет собой набор элементов, в той или иной степени структурированных и отделенных от внешней среды границей. Школа социальных систем особенно большое внимание уделяет

открытым системам, поскольку большинство организаций являются относительно открытыми. Что подразумевается под открытой и закрытой системами?

*Закрытая система* полностью изолирована от внешней среды, т. е. не обменивается с ней информацией и энергией.

*Открытая система*, напротив, непрерывно обменивается информацией с внешней средой. Она получает информацию извне, перерабатывает ее и выдает конечный продукт опять во внешнюю среду.

Открытая система использует механизм обратной связи для того, чтобы придать определенную степень саморегулирования, обеспечить постоянную корректировку отклонений от состояния равновесия. Такой механизм помогает системе достичь и сохранить устойчивое равновесие, при котором отдельные ее параметры, несмотря на обмен информацией, поддерживаются постоянными.

Считается, что большинство «живых» систем, в том числе человек, в отличие от «физических» систем являются открытыми, а не закрытыми. Несомненно, значительная часть коммуникационных систем, включая организации, относительно открыты. Открытость системы означает, что быстрые изменения внешней среды приводят к соответствующим быстрым изменениям в самой организации. В теории открытых систем организацию рассматривают как непрерывно изменяющуюся систему в отличие от подхода школы человеческих отношений, не допускавшего подобных изменений.

Итак, теоретики школы социальных систем рассматривают организацию как открытую систему, связанную входами и выходами с внешней средой. До середины 1960-х гг. большинство ученых, занимавшихся проблемами организации, пытались найти факторы, объяснявшие поведение организации и ее членов *внутри самой системы*. Их анализ обычно не выходил за рамки организации. Ее рассматривали как изолированное целое, уделяя мало внимания внешней среде и протекающим в ней процессам как возможному объяснению изменений внутри организации. В концепции открытых систем подчеркивается значимость внешней среды и предпринимаются попытки дать классификацию различных ее типов. Открытость системы, опеределемая как интенсивность обмена информацией с внешней средой, стала рассматриваться в качестве важного параметра при исследовании организаций.

Изменения во внешней среде непрерывно воздействуют на организацию, которая в свою очередь постоянно приспосабливается к этим изменениям, поскольку получает информацию, вещество и энергию



из внешней среды и после их переработки выдает результат вовне. И наоборот, изменения внутри организации оказывают непрерывное воздействие на внешнюю среду. Школы научного управления и человеческих отношений часто рассматривали организацию как изолированный организм и искали объяснение организационного поведения внутри самой организации. Школа социальных систем принимает во внимание и внешнюю среду организации.

Системный подход, как мы отметили, концентрирует внимание на взаимодействии и взаимозависимости подсистем каждой системы. *Подсистема* — множество тех элементов системы, которые более часто вступают в коммуникацию друг с другом. Каждая подсистема имеет определенные задачи и стремится внести свой вклад в достижение общей цели системы. Взаимозависимость подсистем определяется их коммуникацией. *Задача коммуникации* состоит в том, чтобы обеспечивать слаженное функционирование всех частей организации (см. таблицу, с. 23–24).

Таким образом, теоретики школы социальных систем утверждают, что именно информационный поток связывает организацию в единое целое. Они считают информацию «клеем, скрепляющим организацию». Фактически системная школа признает переработку информации основной функцией всех организаций и полагает, что организационные системы по своей сущности являются *коммуникационными*. Следовательно, в глазах как исследователя, так и управляющего организация становится все более разнородной, многомерной, разноплановой.

Очевидно, что организация представляет собой сложную систему взаимодействий между работниками. Она состоит из ряда подсистем: формальной (административные правила, линии соподчинения, должностные позиции); социотехнической (технология, оборудование); социально-психологической (неформальные отношения, основанные на свободном выборе связей, общности интересов, симпатии). Перед управлением стоит очень сложная задача: состыковать эти подсистемы воедино, совместить их между собой так, чтобы они дополняли одна другую, а не противоречили друг другу. Но их неоднородность делает такую задачу предельно трудной. В итоге все последствия любого решения нельзя предсказать, управление «спотыкается» о непредвиденные ситуации, ему всегда сопутствует риск и то или иное отклонение от цели неизбежно. Продолжая эту линию, социологи приходят к образу «естественной» организации, которая живет почти как биологическое существо. Такая организация способна к саморазвитию, она может самонастраиваться при воздействиях извне и изнутри.



### ***Выводы***

1. Школа научного управления не придавала коммуникации большого значения и сводила ее к передаче приказов и контролю за их исполнением по вертикальным формальным каналам.
2. По сравнению со школой научного управления представители школы человеческих отношений придавали коммуникации большее значение. Они считали, что коммуникация в организации состоит не только в передаче руководством информации рабочим, но и в выслушивании того, что рабочие говорят.
3. Школа человеческих отношений сосредоточивала внимание на неформальной коммуникации между членами организации с равным статусом.
4. Школа социальных систем рассматривает организацию как открытую систему, в которой происходит взаимообмен информацией с внешней средой через ее границы.
5. Школа социальных систем считает переработку информации основной функцией всякой организации.

## **ГЛАВА 3 ИНФОРМАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОММУНИКАЦИИ**

### **3.1. ДВИЖЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ. ПОНЯТИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ ДИСФУНКЦИИ**

Коммуникационный поток в организации может двигаться в горизонтальном и вертикальном направлениях.

**Горизонтальное направление.** Коммуникационный процесс называется горизонтальным, когда взаимодействие происходит среди членов одной и той же группы или среди персонала одного уровня. В одних случаях такая коммуникация является формальной и обязательной, в других она происходит спонтанно.

Горизонтальные потоки информации в организации встречаются чаще, чем вертикальные, прежде всего потому, что люди более расположены говорить свободно и открыто с равными себе, чем с превосходящими их по статусу. Горизонтальный обмен информацией в этом случае менее подвержен искажениям. Содержание горизонтальных сообщений носит в основном координационный характер. Другая при-

чина доминирования горизонтальных потоков состоит в том, что они чаще бывают неформальными, чем формальными. Неформальные каналы более оперативны и доступны, поскольку не содержат механизмов проверки сообщений, что, однако, увеличивает вероятность искажения информации. Организационная структура, как правило, препятствует горизонтальным потокам информации между сотрудниками различных подразделений. Предполагается, что сообщения движутся по ступеням иерархии до общего начальника, а затем направляются вниз (поэтому и возникает необходимость в «мостике Файоля»).

**Вертикальное направление** подразделяется на нисходящее и восходящее.

*Нисходящее направление.* Коммуникационный поток, движущийся от одного уровня в группе или организации к другому, более низкому уровню, является нисходящим. Он используется руководителями групп для постановки задач, описания работ, информирования о процедурах и т. п. Потоки сообщений сверху вниз имеют место в организациях чаще, чем снизу вверх. Информация в организации, подобно воде, стремится течь вниз.

*Восходящее направление.* Восходящая информация в организациях движется от более низкого к более высокому уровню. Она используется для обратной связи подчиненных с руководством с целью информирования их о результатах работы и текущих проблемах, служит средством доведения до сведения руководителей мнения работников. Руководители полагаются на данную информацию при анализе того, как улучшить сложившееся положение дел. Восходящая информация используется и руководителями более низкого звена для информирования средних и высших руководителей (например, при подготовке отчетов).

Эффективность коммуникационных каналов организации (как формальных, так и неформальных) определяется тем, как быстро доходит управленческая информация до адресата и насколько она сохраняет свою адекватность, пройдя по этим каналам. Любые отклонения от этих параметров — скорости и адекватности — называются *информационной дисфункцией*.

Если дисфункция — это нарушение, расстройство функций какого-либо органа или системы (преимущественно качественного характера), то информационную дисфункцию можно определить как нарушение функций коммуникационных каналов организации. К числу таких расстройств сами сотрудники организаций относят прежде всего *дефицит информации*. Чтобы преодолеть такую дисфункцию, нужно разблокировать коммуникационные каналы, увеличив тем самым объемы передаваемой информации. В связи с этим в организациях появился лозунг: «Больше коммуникации!».

Однако исследователи в качестве основного проявления информационной дисфункции рассматривают не дефицит, а, напротив, *производство значительного количества избыточной информации*. Большая ее часть (в среднем 35 %) дублируется в различных формах и сводках, причем более всего неиспользуемых показателей (46 % всей информации) приходится на высшие уровни управления.

Если главная проблема — это информационная перегрузка, то для ее решения объемы информации надо не увеличивать, а сокращать. Всем, кто страдал от информационной перегрузки, известен тот факт, что, когда объем информации превосходит определенную величину — так называемую точку перенасыщения, наши способности перерабатывать информацию существенно снижаются. Мы оставляем надежду справиться с перегрузкой и прекращаем наши усилия. Чем больше мы переходим за эту точку, тем меньше информации используем.

То же самое касается и такого проявления информационной дисфункции, как *потеря информации*. Казалось бы, для устранения этой потери нужно продублировать информацию, увеличив, например, число каналов либо форм подачи сообщений. На самом деле необходимого эффекта можно достичь, сократив объемы передаваемой информации и тем самым разгрузив того члена организации, который выполняет коммуникационную роль «сторожа» (редактора в средствах массовой информации, секретаря у руководителя и др.).

Таким образом, информационная дисфункция заключается в искажении и потере информации, а также в производстве избыточного ее количества, причем последнее — наиболее распространенное сегодня проявление информационной дисфункции. Что касается механизма возникновения этого явления, то оно обусловлено причинами, связанными с коммуникационными каналами организации и спецификой передаваемых сообщений.

К причинам первой группы относятся наличие характерного для большинства организаций значительного количества уровней управления, а также склонность вертикального канала, передающего информацию снизу вверх, искажать ее в определенном направлении. Причиной второй группы является прежде всего специфика восприятия и передачи устной и письменной информации высокой степени сложности, характерной для современной организации. В более общем смысле основная причина возникновения информационной дисфункции в организационной коммуникации сформулирована еще в 50-е гг. XX в. в основной теореме К. Э. Шеннона. Согласно этой теореме, если поток информации превышает пропускную способность каналов связи некоторой систе-

мы с внешней средой, то в этой системе нельзя избежать накопления ошибок, искажения информации и, следовательно, неэффективных управленческих решений.

Возможно ли преодоление информационной дисфункции? Положительный ответ на этот вопрос дает теория управления, утверждающая, что должен существовать определенный оптимум информации, необходимый для управления системами разной сложности. Об этом гласит сформулированный американским ученым У. Р. Эшби *закон необходимого разнообразия*: разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает необходимым разнообразием. «Только разнообразие может уничтожить разнообразие», — пишет Эшби. Отсюда следует: чтобы управлять, нужно располагать необходимым разнообразием (структурой) информации. Иными словами, системой со сложной структурой нельзя эффективно управлять, располагая простой информацией. Так как современная организация безусловно является сложной системой, то и управление ею предполагает использование сложной как по содержанию, так и по форме информации.

### 3.2. СПОСОБЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ ДИСФУНКЦИИ

К основным способам преодоления информационной дисфункции относят следующие:

- *Действие самой организационной структуры.*

Широко бытует мнение, что для эффективного функционирования организации информация должна течь свободно и без всяких ограничений вверх, вниз и по диагонали. Но если вступает в силу иерархия любого вида, обмен информацией уже не свободен, а ограничен, сформирован и контролируем. В связи с этим одной из наиболее важных функций организационной структуры является ограничение потоков информации и, следовательно, снижение информационной перегрузки.

В самом деле, неограниченные потоки сообщений могут породить больше проблем, чем их можно решить. Организационная структура должна способствовать сжатию информации, иначе высшие руководители организации потонут в море бумаг. Предположим, что каждый работник на нижней ступени семиуровневой иерархии вырабатывает единицу информации. Если среднее число подчиненных у одного начальника равно четырем, то в единицу времени внизу вырабатывается

4096 единиц информации. На каждом из шести вышестоящих уровней обычно отсеивается половина данных, так что до руководителя организации доходит обычно только 1,6 %, а 98,4 % информации устраняется.

Работник, испытывающий информационную перегрузку, не только сам не эффективен, но и служит причиной неэффективности других. Перегруженный работник склонен пренебрегать обязанностями в отношении других членов группы, увеличивая таким образом их ошибки. Кроме того, на практике одним из следствий информационной перегрузки работника в организации является информационная перегрузка других сотрудников. Так как объем информации превышает тот, который в состоянии переработать индивид, он может не отправить наверх часть информации, относящейся к проблеме, или продублировать ранее направленную. Это в свою очередь повлечет за собой поиск нужной информации и, значит, вызовет еще большую информационную перегрузку.

- *Выпрямление связей*, т. е. устранение посредников в передаче потоков информации.

Выпрямление связей достигается несколькими способами: уменьшением уровней управления; устранением чувства социальной дистанции между руководством и сотрудниками; непосредственным инспектированием высшими руководителями состояния дел на производственном уровне. Так, добавляя всего лишь один *уровень управления*, высшее руководство в процессе коммуникации отодвигает исполнителей на огромное расстояние. Эффективно управляемые организации имеют достаточно простую систему контроля, небольшой штат сотрудников и минимально допустимое количество звеньев управления.

Католическая церковь — одна из крупнейших организаций в мире — имеет всего лишь пять уровней управления от приходского священника до Папы Римского. Многие наши предприятия содержат более семи звеньев управления от исполнителя до генерального директора.

Решающим средством улучшения взаимопонимания в любом трудовом коллективе служат *уменьшение, а еще лучше устранение чувства дистанции между руководителями и сотрудниками*, а также активизация общения менеджеров и остального персонала. Недостаток взаимодействия, удаленность друг от друга в прямом и переносном смысле вызывают недоверие и взаимное непонимание. Например, замечено, что, если людей разделяет расстояние всего в 12 метров, эффективность личного общения падает до 10 %.

Проблеме эффективной коммуникации между высшим руководством и остальным персоналом сегодня уделяется должное внимание во всех преуспевающих организациях. Так, в этих целях компания

*Microsoft*, мировой лидер в разработке программных продуктов, создала и успешно использует внутри организации систему электронной почты, по которой любой из сотрудников может напрямую обратиться к главе корпорации Биллу Гейтсу.

Средствами уменьшения дистанции являются общие столовые, единые автостоянки, отказ от персональных лифтов и др.

- *Решение проблемы искажения информации вертикальным каналом*, передающим информацию снизу вверх.

Информация, идущая вверх, часто приукрашивается. Начальник, как правило, получает снизу сообщения о том, что хорошего хотели бы передать ему его подчиненные. Для идущего вверх потока сообщений не характерны добровольность и полнота освещения истинного положения дел. Работники, как правило, посылают руководителям «подслащенные» сообщения. Система коммуникации склонна искажать информацию в направлении, увеличивающем вероятность получения вознаграждения и уменьшающем вероятность получения наказания.

Чем крупнее организация и чем больше в ней уровней управления, тем труднее происходит передача точных сообщений по каналам обратной связи. По мере того как организация становится больше и сложнее, руководители все меньше получают информацию, отражающую истинное положение вещей, и все больше — существенно «переработанные» данные. Прежде чем достичь высшего руководства, первичные данные о том, что действительно происходило на местах, были «просеяны», сжаты, скомпилированы, обобщены и «подсахарены» в пользу подчиненных. В связи с этим высшее руководство получает лишь «профильтрованные» сведения. Отражаемая ими картина может иногда значительно не соответствовать реальности.

Таким образом, центральной проблемой всякой крупной организации является получение адекватной и точной информации по каналам обратной связи с производственного уровня. Как можно способствовать ее развитию? Прежде всего она должна поощряться, а не наказываться. Необходимо обеспечить наличие специальных каналов обратной связи типа ящиков для предложений, вносимых работниками. Современные организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные «горячие линии», дающие каждому сотруднику возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время; совместные деловые завтраки или обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней, а также поездки на пикники, экскурсии и т. д.

Однако наиболее эффективное средство – это непосредственное инспектирование высшими руководителями состояния дел на производственном уровне. Высшие администраторы должны регулярно лично знакомиться с реальной действительностью.

- *Учет специфики передачи сложной устной и письменной информации.*

Оказывается, руководитель, пытающийся сообщить своему заместителю некую важную, но сложную информацию, может рассчитывать лишь на ее частичное понимание (около 60 %). Заместитель в свою очередь сможет донести до своего помощника также только 60 % информации и так далее вниз по командной цепочке. Таким образом, при наличии в организации пяти уровней руководства младший управляющий может понять лишь 13 % первоначального сообщения. Это относится к устным сообщениям, однако для информации, представленной в письменном виде, результаты могут быть еще хуже. Понимание письменного сообщения может составлять всего лишь 15 % для каждого уровня. Один из наиболее действенных способов для преодоления такого рода информационной дисфункции – это *активное слушание*. Смысл активного слушания как приема коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался сказать.

По данным зарубежных авторов, существуют различия в скорости устной речи и мыслительной деятельности. Люди говорят со скоростью примерно 125 слов в минуту, а могут воспринять до 400 слов в минуту. Это создает определенные трудности в слушании, поскольку сложно удержаться от того, чтобы не занять «свободное пространство» в сознании во время слушания чем-то еще. Это могут быть мысли о чем-то постороннем, или обдумывание ответа на услышанное, или автоматическая реплика, мешающая собеседнику, меняющая ход его мыслей, вызывающая защитную реакцию или раздражение.

Эффективными видами рефлексивных ответов при слушании, которые помогут повысить взаимопонимание, можно считать следующие:

- уточнение (обращение к говорящему за уточнением, например: «Не повторите ли вы еще раз?», «Объясните, пожалуйста, понятнее»);
- перефразирование (формулировка той же мысли иначе, например: «Если я вас правильно понял...», «Другими словами, вы считаете...»);
- отражение чувств («Если я правильно понял, вас особенно волнует...»);
- резюмирование (обобщение основных идей и чувств говорящего).

### ***Выводы***

1. Горизонтальные потоки сообщений в организации интенсивнее вертикальных. Потоки сообщений сверху вниз интенсивнее, чем снизу вверх.

2. Потоки сообщений снизу вверх чаще содержат позитивную информацию о результатах работы, чем негативную.

3. Распространенное заблуждение относительно природы проблем коммуникации состоит в том, что основную проблему видят в ограниченности потоков сообщений, а не в блокировке коммуникационных каналов.

4. Одна из важнейших функций организационной структуры — ограничивать потоки сообщений и тем самым снижать перегрузку руководителей излишней информацией.

5. Решение проблем информационной перегрузки путем ограничения потоков сообщений может породить новые проблемы, состоящие в искажении и потере информации.

6. Проблема информационной дисфункции во внутриорганизационной коммуникации по своей сути является комплексной и многоаспектной и требует к себе постоянного внимания.

## **ГЛАВА 4 ВЗАИМОВЛИЯНИЕ ФОРМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ И ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В ПРОЦЕССЕ КОММУНИКАЦИИ**

### **4.1. СПЕЦИФИКА ФОРМАЛЬНОЙ И НЕФОРМАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ, ИХ ВЗАИМОСВЯЗЬ**

Значительная часть научных исследований, касающихся связи организационной структуры и коммуникативного поведения, содержит положение о том, что структура определяет поведение членов организации в процессе коммуникации. Типичный пример — сборочный конвейер, который сужает и жестко канализирует взаимоотношения людей в рабочее время. В соответствии с требованиями конвейера каждый из работников имеет возможность связи только со следующим за ним коллегой или предыдущим, а иногда со стоящими на противополож-



ной стороне. Показательно, что в этих условиях у рабочих наблюдается повышенная тяга к общению со свободно передвигающимся мастером, который становится центром социальной жизни на данном участке. В то же время монотонность труда и бедность общения, характерные для работы на конвейере, вызывают усиление неформальной активности вне работы (при заторах, на перерывах, за воротами завода).

Однако имеются также исследования и практические подтверждения обратного явления: коммуникация влияет на организационную структуру. В данной теме мы как раз и остановимся на проблеме взаимовлияния структуры и поведения членов организации в процессе коммуникации.

Существуют *два основных подхода к определению формальной и неформальной коммуникации в организации*. При первом из них предпочтение отдается каналу, и тогда речь идет о формальных (собрание, совещание, корпоративная газета, внутренняя рассылка и т. д.) и неформальных (слухи, общение в перерывах, во время приема пищи и т. д.) коммуникационных каналах передачи информации. Второй подход акцентирует внимание на *содержании и форме сообщения* независимо от канала, по которому данное сообщение было получено. В соответствии с этим подходом формальная коммуникация служит для передачи сообщений, признанных в организации в качестве официальных. Эти сообщения носят чаще всего (но не всегда!) письменную форму и передаются по вертикальным каналам. Сюда относятся приказы, распоряжения, служебные и должностные инструкции, отчеты и др. Однако формальная коммуникация может существовать и в устной форме. При этом используется горизонтальный канал, например собрания и совещания. Неформальная коммуникация возникает в организации спонтанно, не контролируется руководителями и во многом порождается индивидуальными интересами. К неформальной коммуникации исследователи относят слухи, коммуникационные роли членов организации («связной», «сторож», «космополит» и др.), а также мифы, стереотипы, сплетни, функционирующие в информационном поле организации (от слухов сплетни отличаются прежде всего нацеленностью на передачу информации о личных делах сотрудников). Таким образом, эти подходы не противоречат друг другу, а скорее подчеркивают различные составляющие формальной и неформальной коммуникационных систем.

В организации формальные и неформальные каналы коммуникации *взаимозаменяемы и дополняют друг друга*. Чем более обязательны и чем более строго контролируются формальные каналы, тем интенсивней

развиваются неформальные каналы, тем интенсивней циркулирующие в них потоки информации.

Практика организационного управления свидетельствует об определенном разрыве между формальными (официальными) и неформальными (неофициальными) каналами коммуникации. Это обусловлено двумя причинами<sup>1</sup>. Во-первых, формальные каналы носят в основном отраслевой, специализированный характер и из всего объема информации избирают узкопрофильную. Узкоотраслевой способ сбора и обработки информации оказывается неэффективным, когда различные виды организационной деятельности становятся более комплексными. В межведомственные разрывы проваливается дефицитная информация, которая считается «ничейной» и потому не учитывается. Во-вторых, структура формальной коммуникации имеет тенденцию устаревать, отставая от новых требований, игнорируя новые социальные связи, новые потоки информации.

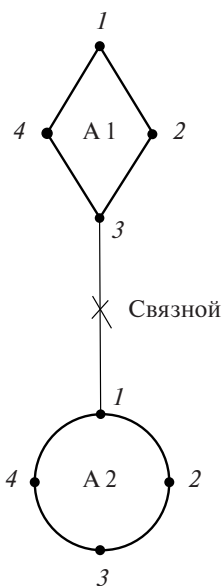


Рис. 4.1. Коммуникационная роль «связного»:

А 1 и А 2 — подразделения организации, взаимодействие между которыми осуществляется благодаря «связному»

Наблюдается, как правило, такая ситуация: новая информация сначала циркулирует в неформальных каналах коммуникации и только затем, с опозданием, уже изрядно «процессенная», попадает в официальные каналы, где готовятся управленческие решения.

Взаимосвязь организационной структуры и коммуникационного поведения подтверждается существованием индивидов, выполняющих определенные роли в неформальной коммуникации в рамках формальной структуры: «связной», «сторож», «лидер мнения», «космополит». «Связной» — это индивид, связующий на межличностной основе две или большее число групп в организации и не принадлежащий ни к одной из них. «Связной» размещается на пересечении информационных потоков в организации (рис. 4.1).

<sup>1</sup> Ильин В. В. Философия политики. — М., 1994. — С. 262.

«Связных» называют цементом, скрепляющим структурные «кирпичи» системы: при удалении «связных» система начинает разваливаться на изолированные подгруппы. Если лицо, выполняющее роль «связного», не справляется со своей ролью, организация испытывает большие затруднения. По-видимому, роли «связных» должны быть введены в организации формальным образом, если они не возникают спонтанно.

«Мостик» является разновидностью «связного»: он также связывает две группы или более в системе, но принадлежит к одной из связываемых групп.

Другим видом специальной коммуникационной роли в организации является «сторож» — индивид, расположенный в структуре коммуникации так, что он регулирует потоки сообщений, идущие по данному каналу (рис. 4.2).

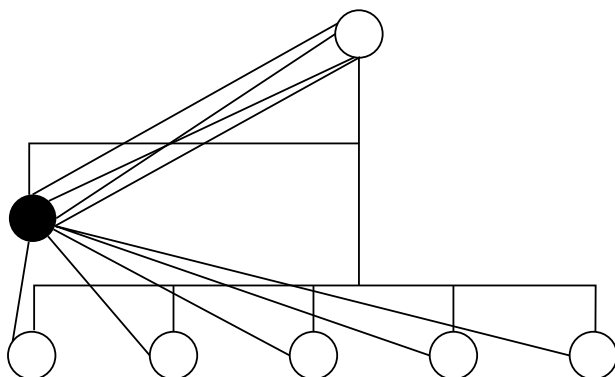


Рис. 4.2. Коммуникационная роль «сторожа» (помечен темным кружком)

Одна из функций «сторожа» состоит в уменьшении информационных перегрузок. «Сторож» фильтрует потоки сообщений, отсеивает маловажные сообщения и передает более важные. Термин «сторож» был предложен в результате исследования поведения домашних хозяек, регулирующих расход продуктов в семьях. Таким образом, первые «сторожа» действовали в неформальных коммуникационных структурах. В организации первые исследования функции «сторожа» были проведены в системе средств массовой информации: изучалась работа редакторов газет, работавших с информацией, переданной по телеграфной ленте.

«Лидер мнения» — это лицо, способное оказывать достаточно заметное неформальное влияние на установки или поведение других индивидов в желаемом направлении (рис. 4.3).

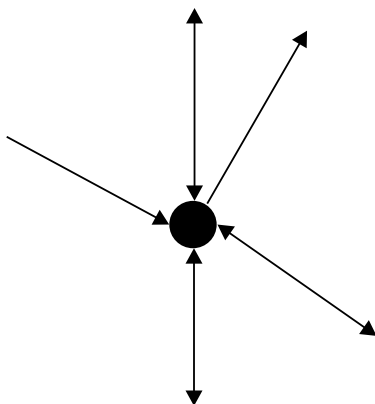


Рис. 4.3. Коммуникационная роль «лидера мнения»  
(помечен темным кружком)

Понятие «лидер мнения» было введено П. Лазарсфельдом как элемент коммуникационной модели, в которой предполагалось, что потоки сообщений движутся от источника по каналам средств массовой информации к «лидерам мнений», а затем и ко всем остальным.

«Лидеры мнений» имеют больший доступ к внешним источникам информации, и их основная функция состоит в том, чтобы обеспечить контакты группы с релевантной частью ее внешней среды. Для «лидеров мнений» характерны более частое обращение к внешним компетентным источникам информации, доступность для преемников, большая приверженность ценностям возглавляемых ими групп.

Называя ту или иную организацию относительно открытой или относительно закрытой, следует учитывать, что это зависит и от присутствия в системе *людей, выполняющих определенную коммуникационную функцию*. Людей, придающих организации открытость, называют «космополитами» (рис. 4.4).

В большинстве организаций «космополиты» сосредоточиваются на самом верху или, напротив, внизу существующей в ней иерархии. Например, высшие руководители много путешествуют, а также используют иные типы контактов с внешними организациями (совещания, кон-

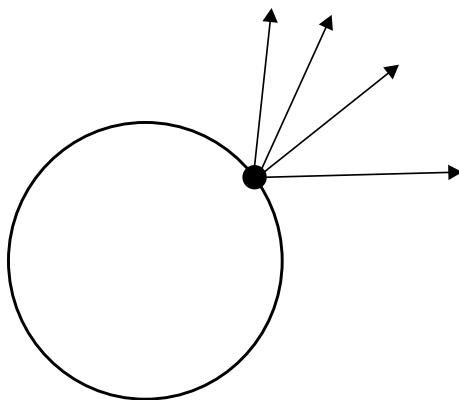


Рис. 4.4. Коммуникационная роль «космополита» (помечен темным кружком)

ференции и т. п.). Они объективно занимают положение, необходимое для получения новых идей из источников, внешних по отношению к их организации. Однако большая часть таких контактов с внешней средой осуществляется лишь на формальном уровне, без получения информации о тонкостях ситуации. Сотрудники, размещающиеся внизу организационной иерархии, тоже часто являются «космополитами». Например, работники низших уровней непосредственно имеют дело с потребителями и заказчиками, поступающими материалами и энергией, с производственной информацией. Если такие работники могут передавать сведения о внешних условиях высшим руководителям по вертикальным каналам коммуникации, то это может привести к необходимым организационным изменениям.

## 4.2. ФОРМАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОММУНИКАЦИИ

Рассмотрим более подробно формальные средства внутриорганизационной коммуникации.

*Собрания и совещания* представляют собой способ коллективного обмена информацией, заканчивающийся принятием конкретных решений. Они различаются<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. — М., 1998. — С. 330–333.

- кругом участников (на совещаниях присутствуют специалисты, ответственные или заинтересованные лица, а на собраниях — весь персонал);

- характером обсуждаемых проблем (на совещаниях рассматриваются текущие конкретные вопросы, а на собраниях — более общие, накопившиеся за определенный период времени);

- целью (совещания имеют оперативный характер и призваны вносить коррективы в совершенствование текущей деятельности; на собраниях прежде всего подводятся итоги и определяются планы на будущее).

Исходя из целей, выделяют следующие типы совещаний: ознакомительное (выдача заданий, повышение квалификации); информационное (обобщение сведений, изучение точек зрения); разъяснительное (убеждение сотрудников в чем-то); проблемное (коллективный поиск решения вопроса); инструктивное (доведение до сведения необходимой информации и объяснение способа действий); оперативное (получение текущих сведений о состоянии дел и преодоление узких мест); координационное (обеспечение взаимодействия подразделений).

Собрания и совещания необходимы, если нужно:

- сделать важное сообщение, которое может породить вопросы, требующие обсуждения;

- добиться согласованного решения принципиальной проблемы; получить одобрение тех или иных действий;

- проинструктировать группу людей по методам и процедуре выполнения предстоящей работы;

- публично разоблачить или опровергнуть какую-то ложную информацию (слух).

К любому серьезному собранию или совещанию нужно тщательно готовиться за несколько недель: проанализировать необходимую информацию, составить повестку дня и список участников, найти удобное помещение. Если этого не сделано, мероприятие проводить нельзя. Повестка дня заранее доводится до всех участников, а при необходимости согласовывается с ними, уточняется, корректируется и в окончательном варианте раздается им перед началом собрания или совещания.

Круг участников совещания стараются сделать максимально узким. Приглашаются только те люди, без которых вообще нельзя обойтись: непосредственно затрагиваемые принимаемыми решениями, конкретные их исполнители, специалисты в соответствующей области, а также лица, имеющие опыт действия в ситуации, аналогичной обсуждаемой.

Если кандидатов набирается слишком много, целесообразно пригласить представителей их отделов или подразделений.

В начале совещания необходимо ознакомить собравшихся с его целями, предметом, основными вопросами, предложить порядок проведения, оговорить условия работы. При проведении его необходимо строго придерживаться регламента, который должен быть известен заранее, и сообщать об имеющемся резерве времени. Мероприятие должно начинаться в точно назначенный срок (без ожидания опаздывающих) и, если не случится непредвиденных событий, закончиться в предусмотренное время.

Оптимальная длительность оперативного совещания составляет 20–40 мин (его целесообразно проводить 2–3 раза в неделю); проблемного совещания с насыщенной повесткой – 1,5–2 ч, а обсуждение сложного вопроса в его рамках – 40–45 мин. Ограничение продолжительности обусловлено тем, что уже через 30–40 мин работы у его участников начинает ослабевать внимание; через 70–80 мин появляется физическая усталость; через 80–90 мин развивается «отрицательная активность» – начинаются разговоры и занятие посторонними делами; через два часа непрерывной работы люди готовы на все, чтобы побыстрее разойтись. В то же время через 30–40 мин отвлечения внимание вновь автоматически включается.

Успех такого рода мероприятий во многом зависит от их руководителя. Руководитель на собраниях – это необязательно представитель администрации, но он должен пользоваться уважением и авторитетом у собравшихся и лично знать многих людей, их достоинства и недостатки.

Обязанности руководителя собрания:

1. Психологическая разгрузка участников, включение их в активную работу. Это достигается созданием доброжелательной обстановки, установлением неформальных отношений. Такая обстановка во многом обеспечивается тем, что желающим дают возможность свободно высказывать свое мнение, комментировать различные точки зрения и идеи, спокойно обдумывать ситуацию, менять свою точку зрения с появлением новой информации.

2. Решение организационных проблем: следование регламенту, обеспечение порядка и дисциплины (не следует допускать хождения, разговоров), ведение протокола.

3. Управление процессом обсуждения проблемы и активизация аудитории. Для этого руководитель слушает выступающих, наблюдает за

ними, фиксирует узловые моменты, поддерживает новые идеи, «гасит» конфликты, напоминает о регламенте, пресекает критиканство, монополизацию права на истину, пустые дебаты, ведет борьбу с единомыслием. Здесь главная задача — поддерживать рабочий настрой и равновесие, резюмировать выступления, занимая нейтральную позицию.

*Внутренние газеты, или листки новостей*, — это одно из печатных средств формальной коммуникации, используемое в организации. Небольшой листок — достаточно доступное и дешевое средство коммуникации. Он может распечатываться на принтере и размножаться с помощью ксерокса или издаваться полиграфическим способом.

Листки бывают тематическими. Выпуск по конкретной тематике (например, «новости рынка», «новые проекты», «персонал») может окрашиваться каждый в свой цвет. Распространение листков по подписке позволяет выявить заинтересованность сотрудников в информации, содержащейся в них. Они могут распространяться также по принципу «прочитал — передай другому» или адресно руководителям подразделений. Кроме того, их можно выкладывать в нескольких местах в специальных лотках открытого доступа — на первом этаже у лифтов, у переходов в другие корпуса.

Листок новостей должен выходить регулярно, в установленные сроки и в заданном объеме с периодичностью от одного до восьми раз в месяц.

Листок — важное средство для объяснения руководством политики организации. Важно, чтобы он также обеспечивал двухстороннюю коммуникацию и выражал не только позиции руководства, но и мнения рядовых сотрудников. Редактору такого листка приходится решать ряд проблем. Отбор материала нужно фокусировать на стратегиях организации и управленческих целях. Необходимо освещать изменения в организации и показывать их причины. Статьи должны отражать события во всех филиалах и отделениях, а также показывать различные типы людей, работающих в организации.

При отборе фотографий следует учитывать, что внутреннему изданию трудно конкурировать с яркими газетами и журналами, выполненными высокотехнологичными методами. Фотографии для листка в первую очередь должны быть интересными по замыслу и композиции.

*Справочник сотрудника* (Employee Handbook) представляет собой брошюру, содержащую основную информацию об организации. Такие справочники начали появляться в США еще в предвоенный период, а сегод-



ня являются неотъемлемым атрибутом коммуникационного процесса большинства современных организаций. Справочники сотрудника преследуют три основные цели:

- изложить базисные ценности и философию организации, ее долгосрочные и краткосрочные цели;
- объяснить сотрудникам, что руководство организации ожидает от них и какие обязательства оно берет на себя;
- предоставить справочную информацию, облегчающую сотрудникам профессиональную и социальную жизнь в организации.

*Ежегодные отчеты для занятых.* Естественно, что многие сотрудники интересуются результатами работы организации и тем, что делает руководство для ее будущего. Ежегодный отчет выполняет информационную функцию, отражая деятельность и значительные события в организации в течение года. При этом он должен поддерживать и мотивационную функцию, неявно обращаясь к чувству корпоративной причастности, гордости и патриотизма сотрудников.

Типичный отчет включает в себя:

1. Обращение высшего руководителя к штату организации. В этом обращении рассматриваются результаты работы за год и содержится благодарность сотрудникам за помощь в их достижениях.
2. Описание организации — графическое объяснение того, что организация представляет собой и где расположены ее отделения и филиалы.
3. Обсуждение организационной политики — изложение текущих задач, по поводу которых руководство обеспокоено и для решения которых оно ищет поддержку у персонала.
4. Отчет об использовании фондов. Часто к нему прикладывается график, описывающий, как организация использовала каждый доллар, который она привлекла.
5. Финансовое положение организации с описанием активов, задолженностей и собственности акционеров в динамике.
6. Освещение социальной ответственности — обсуждение роли организации в решении актуальных социальных проблем с показом финансовой поддержки и участия сотрудников в течение года.
7. Освещение финансовых аспектов оплаты персонала — общее описание (нередко в графической форме) зарплат, пособий, льгот и других выплат.
8. Материалы, акцентирующие человеческий аспект и показывающие значимость людей для организации. Это могут быть достаточно

глубокие характеристики конкретных работников, комментарии специалистов об их деятельности, а также зарисовки, эссе о людях.

*Управленческие публикации.* Менеджеры обязаны достаточно подробно знать, что происходит в организации, поскольку должны постоянно обеспечивать взаимодействие ее отдельных компонентов. Систематические публикации для менеджеров — один из путей обеспечения такого взаимодействия. Многие организации выпускают специальные бюллетени для менеджеров с информацией о персональных изменениях, перемещениях офиса, новых телефонных номерах и пересмотренной политике организации. По мере появления чрезвычайных новостей выпускаются специальные бюллетени.

Существуют и более формальные публикации, например журналы для менеджеров. Так, организация может идентифицировать свою корпоративную миссию для всех сотрудников через листок новостей и при этом раскрыть конкретные экономические показатели только в журнале для управленцев. Поскольку менеджеры персонально заинтересованы в деятельности организации, управленческие публикации имеют успех и должны использоваться для создания и поддержки корпоративного духа.

#### **4.3. НЕФОРМАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ. СПОСОБЫ БОРЬБЫ СО СЛУХАМИ**

Теперь ознакомимся более подробно с *неформальной организационной коммуникацией, в частности со слухами*. Широко распространено мнение о том, что неформальный обмен информацией в основном не касается проблем организации. В действительности это не так: по исследованиям американских ученых, около 90 % неформального информационного обмена относится к обсуждению организационных вопросов, поэтому понимание руководством механизма неформальной коммуникации и умение использовать его является важным условием эффективного управления организацией.

Характеристики неформальной коммуникации:

- более высокая скорость распространения информации, чем при формальной коммуникации;
- более высокий риск ее искажения.

Оба эти свойства неформальной коммуникации обусловлены тем, что в ней либо полностью отсутствуют, либо присутствуют в минимальном количестве механизмы верификации (проверки) информации.

Одним из наиболее ярких примеров неформальной внутриорганизационной коммуникации являются *слухи*. Пожалуй, не существует ни одной организации, которая так или иначе не сталкивалась бы с проблемой слухов. Сотрудники верят слухам и не верят официальной информации; они не могут спокойно работать, потому что кто-то постоянно распускает зловещие слухи о скором закрытии предприятия; официальная информация, доходя до низших уровней управления, существенно искажается и «обрастает» массой недостоверных и противоречащих друг другу подробностей и т. д. В такой ситуации у менеджеров возникает желание истребить все существующие в организации слухи, а для этого значительно ограничить, а еще лучше полностью запретить любую неформальную коммуникацию между сотрудниками, например в курилке, лифте, посредством электронной почты и т. д. Понятно, что такие действия были бы не только крайне непопулярны, но и просто неэффективны. Как бороться со слухами цивилизованно и результативно?

Понятие «слухи» можно трактовать двояко: во-первых — как сообщение; во-вторых — как разновидность коммуникации. *Слухи как сообщение* — это сведения, достоверность которых не установлена. Таким образом, слухи необязательно являются ложными: они могут в дальнейшем и опровергаться, и подтверждаться, т. е. быть как истинными, так и ложными. *Слухи как коммуникация* — это разновидность неформальной коммуникации, с помощью которой люди, находясь в неоднозначной ситуации, объединяются для создания ее разумной интерпретации, сообщая используя при этом свои интеллектуальные возможности. Данное определение означает, что, *во-первых*, слухи являются разновидностью неформальной коммуникации со свойственными ей особенностями; *во-вторых*, вследствие взаимосвязи и взаимодополнительности формальной и неформальной коммуникации запретить или искоренить слухи в принципе невозможно и сама постановка такой цели абсурдна. В любой организации были, есть и будут функционировать слухи, и это нормальная внутриорганизационная практика. Проблема должна быть поставлена иначе: как держать под контролем уровень, интенсивность и, наконец, количество слухов?

Для слухов характерна ярко выраженная функциональность. Это означает, что для формирования и распространения слухов необходимо наличие одновременно двух причин. Первая причина — наличие у сотрудника субъективного ощущения нехватки информации по какой-либо проблеме, вторая — значимость для него данной темы. Именно

эти два свойства слухов лежат в основе закона Олпорта (закона, сформулированного американским исследователем Гордоном Олпортом еще в 60-х гг. XX в.): «слух есть функция важности события, помноженная на его двусмысленность». Вообще функциональный подход к слухам сегодня разделяется абсолютным большинством как зарубежных, так и отечественных исследователей: слух — это публичная коммуникация, отражающая частные гипотезы о функционировании мира (в нашем случае — организации), с помощью которых их носители пытаются придать определенность неопределенным ситуациям. На практике это означает, что слухи не возникают на пустом месте; сотрудники не продуцируют слухи от «нечего делать»: возникновение любого слуха имеет под собой причину. А вот причина эта может быть как объективная — реальное молчание формальных каналов по какой-либо важной для персонала проблеме, так и субъективная — ощущение одним или несколькими сотрудниками недостатка информации по этой проблеме. Зачастую важные организационные решения «оседают» на уровне среднего менеджерского звена и не доходят до рядовых сотрудников. Это вызвано тем, что руководство либо не считает нужным их информировать, либо в организации не отлажены каналы и средства такой коммуникации. Результат один — слухи, слухи, слухи. Чтобы управлять слухами, необходимо помнить следующее правило: зона «говoreния» слухов равна зоне «молчания» формальной коммуникации. Если молчат формальные каналы, то, естественно, генерируются слухи. Любой слух — это недоработка формальной коммуникации.

Исследователи выделяют еще одну переменную, влияющую на интерес к слухам, — это уровень тревожности индивида. Считается, что более тревожные люди чаще обсуждают и передают слухи. Естественно, сегодня этот уровень весьма значителен у большинства населения, что связано с переходным периодом, который переживает наше общество; кроме того, к работе абсолютное большинство людей относится достаточно ответственно. Все это несомненно повышает интенсивность слухов. В более благоприятные и стабильные исторические периоды она снижается. Гендерный подход к уровню тревожности не позволяет сделать однозначные выводы: с одной стороны, психологи настаивают на том, что у женщин уровень тревожности в среднем несколько выше, чем у мужчин; с другой — работа, профессиональная деятельность — это то, к чему мужчины относятся чрезвычайно серьезно и по поводу чего очень беспокоятся. В связи с этим более корректно говорить не о раз-

нице в уровне тревожности полов применительно к организационным проблемам, а об индивидуальных особенностях членов организации.

Наиболее спорный момент в теории организационного управления, касающийся слухов, — это подтверждение или опровержение их самотранслируемости. Еще недавно считалось аксиомой представление о том, что слух обязательно подвергается дальнейшей циркуляции, т. е. слушающий затем становится говорящим и передает этот слух дальше, что свидетельствует о вступлении в силу правила «испорченного телефона». В соответствии с ним слухи объявлялись принципиально неточной информацией с высоким риском искажения. Однако, согласно последним исследованиям, около 75 % информации, передаваемой посредством слухов, доходит до получателя в неискаженном виде. Это связано с тем, что вопреки сложившемуся мнению информация передается не по цепочке: сотрудник А — сотруднику Б; сотрудник Б — сотруднику В; сотрудник В — сотруднику Г и т. д., а от нескольких сотрудников всем остальным участникам коммуникационного процесса. Здесь возможны два варианта.

*Вариант первый* — один сотрудник информирует всех остальных. Такая сеть характерна для небольших организаций, хотя при использовании электронной почты охват может быть очень широким. Поскольку источником информации является один сотрудник, точность передачи очень высока. Подобные сети могут эффективно использоваться руководством для распространения важной для персонала информации (например, при подготовке организационных нововведений) при условии знания сотрудниками — центров коммуникационных сетей — и умения наладить эффективную коммуникацию с ними.

*Вариант второй* — несколько сотрудников информируют отдельные группы членов организации. В данной сети, характерной для больших организаций, риск искажения информации увеличивается и усложняется задача влияния руководства. Однако такое влияние не является невозможным, поскольку источником информации по-прежнему остается ограниченное число людей.

Другой спорный момент, непосредственно связанный с предыдущим, — это источник слухов. Если слухи передаются не по цепочке, а от одного или нескольких сотрудников всем остальным, нужно ли идентифицировать их источник? Ответ на этот вопрос зависит от того, что мы предполагаем предпринять по отношению к выявленному источнику. Если речь идет о разного рода санкциях, тогда ответ — нет. Следу-

ет помнить, что по своей сущности слухи принципиально анонимны. Люди, создающие и передающие слухи, не обеспокоены соблюдением авторских прав на них. Необходимо помнить, что идентификация источников слухов сложна, не всегда возможна и в большинстве случаев не стоит потраченного на нее времени. Появление слуха — не повод устраивать «разбор полетов» в коллективе, стремясь найти «виновных», а повод проанализировать систему коммуникации в организации в частности и всю организационную политику в отношении доступа персонала к информации в целом.

И еще один спорный вопрос, всегда актуальный для менеджеров: стоит ли самим «распространять слухи»? Использовать слухи в управлении организацией можно, соблюдая при этом как минимум три правила.

*Правило первое.* Необходимо тщательно идентифицировать сотрудников, являющихся центрами коммуникационных сетей. Это можно сделать с помощью наблюдения, социометрического анализа и т. д. Нужно помнить, что в случае неверной идентификации информация просто не будет распространяться.

*Правило второе.* Тщательно взвесить, зачем прибегать к данному способу коммуникации. Обычно он используется в двух случаях: во-первых, когда очень важна быстрота коммуникации (одна из характеристик неформальной коммуникации — относительно высокая скорость распространения информации по сравнению с формальной); во-вторых, когда доверие к формальным источникам коммуникации у сотрудников подорвано. В последнем случае необходимо применять кардинальные меры по восстановлению доверия.

*Третье правило:* распространять можно лишь позитивные новости. Сообщать негативную информацию (об увольнениях, закрытиях, недружественных слияниях и т. д.) необходимо лишь через официальные коммуникационные каналы.

Исследователи предлагают сегодня следующую стратегию борьбы со слухами:

1) прежде чем приступать к каким-либо действиям, следует проанализировать масштабы распространения и причины появления слухов, а также степень их влияния;

2) поговорить с людьми, на которых действовали слухи или которые понесли убытки вследствие их распространения; добиться взаимопонимания с ними; выразить свою обеспокоенность по поводу распространения слухов и готовность активно бороться с ними;

3) без промедления предоставить полную информацию по вопросу, интересующему персонал;

4) собрать вместе формальных и неформальных лидеров организации, чтобы обсудить и прояснить ситуацию, заручиться их поддержкой;

5) распространяя правдивую информацию, избегать ссылок на слухи. Нет необходимости самим повторять слухи до тех пор, пока они не приобрели огромных масштабов.

Таким образом, в любой организации всегда будут существовать слухи, что связано с психологическими особенностями сотрудников (а именно с их стремлением придать определенность неопределенным ситуациям) и с объективной особенностью формальной коммуникации устаревать, игнорировать новые социальные потребности сотрудников, порождающие новые потоки информации. Слухи – это вербальная реакция сотрудников на события, которые не получили своевременной исчерпывающей официальной интерпретации. Основной способ борьбы со слухами – без промедления предоставить полную информацию по интересующему персонал вопросу через формальные каналы, а главный вид контроля над внутриорганизационными слухами – постоянный мониторинг информационного поля организации.

### ***Выводы***

1. Каналы формальной и неформальной коммуникации в организации взаимозаменяемы и дополняют друг друга.

2. Наличие в организации потоков неформальной коммуникации свидетельствует о том, что формальная структура не полностью определяет поведение сотрудников.

3. В организации неформальная коммуникация всегда присутствует и сохраняет определенное значение независимо от степени отлаженности функционирования каналов формальной коммуникации.

4. Каждая из коммуникационных ролей выполняет необходимую функцию в сети коммуникации: «сторож» предотвращает информационную перегрузку, фильтруя и отсеивая сообщения; «связной» интегрирует и объединяет группы в организации; «лидер мнения» оказывает достаточно заметное неформальное влияние на установки или поведение других сотрудников.

5. Идентификация источника слуха сложна и зачастую невозможна. Основной способ борьбы со слухами – без промедления предоставить полную информацию по вопросу, интересующему персонал, через формальные каналы.

## ГЛАВА 5

# КОММУНИКАЦИОННЫЙ КЛИМАТ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ

### 5.1. ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КЛИМАТА

Организационный климат — набор устойчивых характеристик, описывающих поведение и эмоциональные состояния членов конкретной организации. Данное понятие было сформулировано в американской социальной психологии в 50-е гг. XX в. и долгое время (до возникновения теорий организационной культуры) оставалось основным при исследовании восприятия сотрудниками своей роли и статуса в организациях. Таким образом, организационный климат — это понятие, обозначающее, каким образом члены организации воспринимают и описывают ее с точки зрения следующих характеристик:

- установившегося характера лидерства;
- способа мотивации деятельности;
- характера и интенсивности коммуникации;
- характера взаимодействия (сотрудничества);
- способа установления единых целей;
- механизма социального контроля.

Среди различных подходов к исследованию организационного климата выделим два наиболее признанных: первый объединяет теории *X* и *Y* (позже дополненные теорией *Z*), второй — американский и японский типы менеджмента.

*Теории X и Y.* Основоположник этого подхода Дуглас Мак-Грегор выделяет два типа организационного климата и обуславливающие их два главных стиля управления. Суть первого стиля — авторитарность, второго — демократичность. Каждый из стилей основывается на определенной концепции, и практическая реализация управленческого стиля воспроизводит ту концепцию, на которой этот стиль основывается. Первая концепция названа теорией *X*, вторая — теорией *Y*. Эти концепции альтернативны и автономны.

*Теория X* основывается на следующих положениях:

- человек не любит работу; как только появляется возможность, он прекращает трудиться;



- работник не склонен руководствоваться целями организации, поэтому она вынуждена применять к нему насилие разной степени выраженности;

- сотрудник склонен избегать ответственности. Если ответственности избежать не удастся, он склонен перепоручить ее руководителю. В этом случае он предпочитает, чтобы им руководили, а не самостоятельно нести ответственность;

- работников нужно детально контролировать, не полагаясь на их самоконтроль и взаимоконтроль.

*Теория Y* основывается на противоположных утверждениях:

- для человека работа — столь же естественное занятие, как игра и развлечения. В обычной ситуации люди сами ищут себе работу;

- цели и задачи организации, где сотрудник работает охотно, сами по себе являются решающими факторами мотивации. Если работа эффективно мотивируется извне, человек все равно ищет дополнительные внутренние мотивы;

- нормальный человек стремится сам принимать решения и нести полную ответственность за свою работу;

- люди способны к конструктивному решению как своих собственных проблем, так и проблем тех организаций, в которых они работают.

По мнению сторонников этой концепции, теория *Y*, безусловно, выглядит более оптимистичной и гуманистичной. Однако единственным подлинным критерием адекватности практики менеджмента является *прагматический подход*: в одних случаях приемлемой является только теория *X*, в других — только теория *Y*.

Для сравнения японского и американского подходов к организации менеджмента сегодня применяется семь характеристик:

- долгосрочность найма;
- уровень коллективизма при принятии решений;
- уровень развития коллективной ответственности;
- механизм и темп карьерного продвижения;
- механизм контроля в организации;
- степень специализации компетенции;
- широта обязанностей в организации.

Особенность японского менеджмента состоит в том, что организационный климат, формируемый в его рамках, по своему характеру близок к семейному, что постоянно подчеркивается и декларируется. Такой климат достигается и тем, что найм рабочей силы имеет в основном пожизненный характер. Американский менеджмент, напротив, ориентирован на краткосрочный найм рабочей силы. Американская органи-

зация заранее декларирует свою мобильность и маневренность; она не склонна связывать себя и своих работников долговременными узами. В американских организациях преобладает индивидуальный характер решений. Менеджеры свободны от необходимости осуществлять коллективное обсуждение возможных вариантов решения, проводить длительные консультации по горизонтали и со своими подчиненными. Японский менеджмент, наоборот, ориентирован на механизм коллективной подготовки и принятия решений. Решения, следовательно, принимаются значительно медленнее, но резко возрастает гарантия их оптимальности, выверенности, взвешенности. Очень мало шансов для появления ошибочных решений.

Соответственно для американского менеджмента характерна индивидуальная ответственность за принимаемые решения. Менеджер, принявший решение единолично, несет за него столь же полную ответственность. Персонал часто индифферентен как в отношении содержания принятого решения, так и в отношении судьбы менеджера, принявшего неверное решение. В японском менеджменте, наоборот, преобладает коллективная ответственность за решения, поскольку сами решения принимаются коллективно.

Для японского менеджмента характерно медленное карьерное продвижение работников в организациях. Оно в значительной мере совпадает с выслугой лет. У молодого человека очень мало шансов оказаться руководителем работника, превосходящего его по возрасту и дольше проработавшего в организации. Это соответствует отношениям в семье, где старшие доминируют над младшими.

В американском менеджменте работники очень быстро могут продвигаться по служебной лестнице. Здесь критерием карьерного роста выступает не социально-психологическая естественность иерархических отношений, а эффективность работника в конкретное время на определенном участке, пусть даже это время будет очень коротким. С учетом этого обстоятельства американский менеджмент вынужден применять явные и жесткие формальные принципы контроля за поведением сотрудников в организации. У него нет времени для использования мягких форм контроля, имеющих косвенный и неформальный характер. Но именно такие формы контроля использует японский менеджмент. Поскольку работник долго функционирует в организации, он имеет множество возможностей проявить себя и претендовать на высокий уровень доверия. Японским менеджерам нет необходимости спешить и подвергать работников явному психологически дискомфортному контролю.

Особенности американского менеджмента вынуждают узко специализировать компетенцию сотрудников. Каждый работник оказывается на узкоспециализированном рабочем месте. Соответственно и профессиональная карьера такого работника неизбежно становится узкоспециализированной. В японском менеджменте картина обратная. Работник японской организации за время своей трудовой биографии оказывается на многих рабочих местах совершенно различного профиля, благодаря чему он получает наглядный опыт того, что важно не преуспевание отдельного работника на конкретном рабочем месте или на конкретной службе, а успех организации в целом. Наиболее значима корпоративная лояльность, а не конкурентный успех отдельного сотрудника в рамках его ограниченной службы. Лояльность японского работника по отношению к организации делает круг его обязанностей и забот всеобщим и универсальным. В центре его внимания оказываются различные аспекты функционирования организации, а не только та специализированная деятельность, которая определяет его формальный статус. Американский менеджмент, наоборот, предполагает узкую специализацию конкретного работника по отношению к нанявшей его корпорации. Пусть работник фокусируется на решении отдельной задачи, но выполняет ее наилучшим образом, чем разбрасывается на все аспекты функционирования организации.

Таким образом, японский организационный климат способствует развитию принципов лояльности и послушания работников по отношению к руководству и организации в целом. Работник ценится за умение достигать консенсуса с другими сотрудниками фирмы по горизонтали и вертикали. Поощряется его готовность не выделяться из общей среды. Американский организационный климат, напротив, формирует и усиливает дух конкуренции, умения и решимости побеждать, индивидуализм.

В современном менеджменте прослеживается заметное влияние *теории Z* Уильяма Оучи, разработанной на основе достижений японского типа менеджмента и объединяющей позитивные моменты теорий *X* и *Y*. Так, исследовав сходство и различие американского и японского управленческих подходов, У. Оучи выделил пять отличительных особенностей японского подхода к менеджменту, которые можно рассматривать в качестве объекта для переноса на американскую почву:

- движение информации и инициативы снизу вверх;
- превращение высшего руководства из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;

- использование среднего управленческого звена как инициатора и движущей силы решения проблем;
- принятие решений на основе консенсуса;
- повышенное внимание к благополучию сотрудников.

Согласно теории  $Z$ , работник нуждается в ощущении причастности к делам организации; он хочет, чтобы к его голосу прислушивались в процессе принятия решений. Он стремится к повышению уровня компетентности и творческому росту. Для него важны осмысленная, продуктивная и интересная работа, признание его достижений. Работник больше реагирует на творческие идеи, чем на установленные процедуры и приказы. Для него характерно стремление к достижениям, признание и расширение круга своей ответственности. Работа сама по себе не является для него неприятной: задания становятся таковыми, если они ограничивают работника в использовании его способностей.

Задачи менеджера при реализации концепции  $Z$  в корне отличаются от задач, предписываемых теориями  $X$  или  $Y$  (традиционная модель). В условиях традиционной модели задачами исключительно менеджера являлись принятие решений и применение выработанных правил. Современный же управляющий может быть менее осведомлен в конкретных вопросах, чем его помощники, коллективное знание которых заменяет ему собственное знание. Наиболее важным для него является умение собирать разрозненных, обладающих творческим потенциалом работников, а не его прерогативы или имидж единоличного творца решений. Практической реализацией теории  $Z$  является привлечение сотрудников к принятию решений.

Таким образом, для того чтобы повысить уровень идентификации работников со своим трудом и организацией в целом, а также удовлетворенность работников своим трудом в данной организации, нужно улучшать ее организационный климат.

## 5.2. ПОНЯТИЕ КОММУНИКАЦИОННОГО КЛИМАТА ОРГАНИЗАЦИИ

*Коммуникационный климат* — это подсистема организационного климата, характеризующая качественную специфику коммуникации между руководителями и подчиненными, сотрудниками одного уровня иерархии внутри и между отделами, а также всех работников независимо от их статуса в организации. Для характеристики первого, наи-

более важного аспекта коммуникационного климата — особенностей коммуникации между руководителями и подчиненными — будем использовать теорию стилей лидерства, разработанную американским социальным психологом, исследователем проблем организаций Ренсисом Лайкертом.

Лайкерт утверждал однозначную связь между организационным климатом и типом менеджмента. По его мнению, существуют четыре типа менеджмента:

- $C_1$  — эксплуататорский;
- $C_2$  — патерналистско-авторитарный;
- $C_3$  — консультативный;
- $C_4$  — тип группового участия.

Эти четыре типа предопределены, по мнению автора, различным сочетанием степеней выраженности шести названных ранее системообразующих факторов: типа лидерства, характера мотивации, интенсивности и характера коммуникации, способа координации совместных действий, механизма установления единых целей, характера и интенсивности социального контроля. Лайкерт без колебаний признает предпочтительным и наиболее эффективным менеджмент, основанный на групповом участии работников в управлении.

Рассмотрим такой фактор, как *структура и интенсивность коммуникации*. В  $C_1$  информационные потоки направлены исключительно сверху вниз; в  $C_2$  появляется слабый поток информации снизу вверх; в  $C_3$  развиты потоки информации сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали при доминировании потока сверху вниз; в  $C_4$  предполагаются полностью сбалансированные потоки информации как по вертикали, так и по горизонтали.

Для характеристики коммуникации значимой является степень принятия и освоения подчиненными информации, идущей по вертикали сверху вниз. В  $C_1$  такая информация воспринимается недоброжелательно, с сопротивлением; в  $C_2$  — в основном нейтрально, но настороженность исполнителей сохраняется; в  $C_3$  — в основном доброжелательно, но исполнители не обращаются за разъяснением неясных вопросов; в  $C_4$  информация, идущая сверху вниз, в основном принимается; в случае возникновения неясностей работники открыто и искренне вступают в их обсуждение с руководством.

Коммуникационный климат проявляет себя и через такую значимую характеристику, как *структура и интенсивность сотрудничества*. Характер сотрудничества между исполнителями и менеджерами раз-

личного уровня существенно варьируется по характеру и объему в зависимости от установившегося типа организационного климата. Так, в  $C_1$  сотрудничество практически отсутствует, а если и осуществляется, то при явно выраженной подозрительности со стороны исполнителей. В  $C_2$  сотрудничество несколько усиливается, но параллельно с этим происходит усиление настороженности. В  $C_3$  сотрудничество развито достаточно широко, однако оно осуществляется не по ключевым для функционирования организации вопросам. Для контактов между руководителями и исполнителями остается характерной склонность к взаимным манипуляциям как со стороны исполнителей, так и со стороны руководителей. Столь же высока и готовность защищаться от этих манипуляций. Для  $C_4$  интенсивное сотрудничество исполнителей и руководителей имеет характер взаимного уважения и доверия.

### **5.3. ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЗНАЧИМОСТИ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОММУНИКАЦИИ**

Изменения деловой среды ведут к изменениям концепции коммуникации с сотрудниками<sup>1</sup>. Так, 80-е гг. XX в. явились периодом ускоренной глобализации деловой среды и роста конкуренции на национальных рынках. 1990-е гг. стали периодом уменьшения предприятий и реорганизаций, связанных с конверсией военных производств в России и США и приватизационными процессами в Восточной и Центральной Европе. Время, когда сотрудник приходил в организацию и обретал стабильное место работы и пожизненную занятость, прошло. Рост динамичности, нестабильности и неопределенности обусловил уход пожизненной занятости из деловой реальности. Это значит, что сотрудники менее защищены, менее уверены в стабильности своего положения и поэтому менее лояльны к организации, чем их предшественники. *Снижение лояльности сотрудников* — первый фактор повышения значимости внутриорганизационной коммуникации. Меньшая лояльность персонала предполагает развитие новых инструментов взаимодействия с ним аппарата управления организации. Именно система внутренней коммуникации менеджмента с занятыми работниками является инструментом, поддерживающим связь руководства с сотрудниками и организации в целом с каждым из сотрудников.

---

<sup>1</sup> Алешина И. В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров. — М., 1997. — С. 115—133.

Вторым фактором повышения значимости внутриорганизационной коммуникации выступает *необходимость демократизации управления, делегирования полномочий сверху вниз*. Сокращение средних уровней управления в организациях в условиях компьютеризации управленческих процессов повышает ответственность персонала за принятие решений. Сотрудникам приходится выполнять большую и более ответственную работу меньшим количеством. Увеличение обязанностей побуждает работников требовать и больше полномочий, к чему менеджмент организации не всегда готов. Это увеличивает недовольство персонала и снижает дееспособность организации.

Возрастающая нестабильность и сложность деловой среды приводят к сокращению сроков принятия решений, уменьшению бюрократического контроля. Возникает необходимость в создании развернутой внутриорганизационной информационной среды, позволяющей всем сотрудникам успешно ориентироваться в проблемах и быстро находить решения. Внутриорганизационная коммуникация и формирует такую информационную среду. Выработка решений должна превратиться в коллективную процедуру с участием всех желающих. Задача руководства — выработать форму быстрого подключения каждого служащего к решению очередной проблемы (способы поощрения участников, правила «игры» и т. п.).

#### **5.4. ПРИНЦИПЫ СОВРЕМЕННОЙ КОММУНИКАЦИИ С СОТРУДНИКАМИ**

Исследование более 300 организаций в США, проведенное Международной ассоциацией бизнес-коммуникации, показало, что:

- встречи лицом к лицу с высшими руководителями — предпочитаемый источник информации для большинства работников;
- руководители высшего уровня недостаточно коммуницируют с работниками, оставаясь невидимыми и недостижимыми для контакта;
- персонал очень критично относится к нежеланию менеджмента выслушать его и действовать в соответствии с его идеями.

Работники, как правило, хотят, чтобы в ходе коммуникации они узнавали информацию по следующим вопросам:

- что должно произойти в организации?
- что и почему происходит в организации?
- что значат персонально для них изменения в организации, в том числе ее достижения?
- какие решения принимаются в организации и почему?

В книге «100 лучших компаний для работы в США», вышедшей в Нью-Йорке в 1992 г., приводятся данные результатов опроса нескольких тысяч служащих частных фирм, которым задавались вопросы, касающиеся зарплаты и премий, перспектив повышения, гарантий занятости, гордости за свою компанию и т. д. В ходе опроса обнаружилась тенденция к улучшению отношения бизнесменов к персоналу. Сам факт проведения такого исследования отражает повышенное внимание общества к вопросам самоощущения работников в организациях.

Исходя из этого, система коммуникаций в организации, которую служащие в США считают «лучшим местом для работы», характеризуется нижеприведенными признаками:

- наличием «обратной связи» — возможности для работников выражать свои мнения и даже возражения менеджменту, например, через появление критических статей во внутренних публикациях. Но прежде всего работники хотят иметь свободный доступ к руководству организации;

- близостью высшего руководства. Многие компании пытаются выровнять ранговые различия, элиминировать такие напоминания о статусе, как кафетерии, спортзалы и автостоянки только для руководства. Управление «проходящаясь вокруг» (management by walking around), когда менеджер периодически обходит подразделения и рабочие места, неформально беседует с людьми о проблемах и решениях, позволяет усилить взаимопонимание менеджеров и служащих;

- приоритетом внутренних коммуникаций перед внешними. Сотрудники должны получать информацию о своей организации в ней самой, а не из вечерних «Новостей», иначе они будут считать, что им не доверяют. Организация должна выпускать информацию, затрагивающую интересы сотрудников, сначала для них, а уже потом во внешнюю среду;

- ясностью. Каждое сообщение для работников должно быть понятно широкому кругу служащих, а не только тем, кто это сообщение выпустил;

- дружественным тоном. Лучшие организации создают «чувство семьи» во всем, что они сообщают. Например, вводится порядок ношения персоналом табличек с именем (именно именем, а не фамилией), написанным большими печатными буквами. Эта, казалось бы, мелочь делает коммуникации персонифицированными, т. е. более личными, открытыми, снимает барьеры неизвестности и неопределенности;



- чувством юмора, которое разряжает обстановку организации, где люди беспокоятся о сохранности своей работы.

Задача менеджера — убедить работников в том, что он не только стремится коммуницировать с ними, но и хочет делать это на открытой основе. Это сегодня одна из основных проблем внутриорганизационной коммуникации. Менеджмент должен быть правдивым, потому что сотрудники обычно знают, что происходит в организации и честно ли руководство с ними. Если менеджер не появляется на публике, то она склоняется к мнению, что он скрывается, потому что ему есть что скрывать.

Очевидно, что ушли в прошлое те времена, когда менеджер мог сказать: «Верь нам, это для твоего собственного блага». Сегодня *росту доверия способствуют* своевременные и более частые коммуникации; распространение как хороших, так и плохих новостей об организации; вовлечение персонала в процесс коммуникации для решения проблем. Сотрудники хотят знать, в каком направлении организация движется аппаратом управления и какова их роль в том, чтобы «доставить» ее в целевую точку.

Важно, что коммуникационную функцию выполняют не только разного рода информационные выпуски и межличностное общение, но и элементы интерьера, сами помещения, места, где собираются сотрудники. Каждый элемент интерьера — рабочий стол или корзина для мусора — несет персоналу сообщение: «то, что вы делаете — значимо» или «то, что вы делаете — бессмысленно». Эти невербальные сообщения определяют корпоративный дух и, следовательно, конкурентоспособность организации. В целом сотрудники должны чувствовать доброжелательность, понимание и признание. Они хотят, чтобы к ним относились как к необходимой и значимой части организации.

Выстраивая коммуникацию, следует учитывать, что сотрудники в первую очередь лояльны по отношению к своей команде, затем — к подразделению и только потом — к организации в целом. Чем больше отдалено высшее руководство, тем больше оно безлично для работников. В крупных организациях посредством коммуникации должны решаться проблемы отдаленности, «дистанции» работников от высшего руководства как центра управления их жизнедеятельностью.

### **Выводы**

1. Анализ организационного климата осуществляется сегодня в рамках двух относительно автономных подходов — теорий Х, У и японского и американского подходов к организации менеджмента.

2. Основу определения коммуникационного климата в организации составляют такие факторы, как характер и интенсивность коммуникации между руководителями и подчиненными, сотрудниками одного ранга внутри и между отделами, а также всех сотрудников организации между собой.

3. Современная коммуникация с персоналом базируется на следующих принципах: а) постоянстве; б) открытости, искренности и правдивости; в) вовлечении персонала в процесс коммуникации для решения организационных проблем.

4. Коммуникационную функцию в организации выполняют не только формальные и неформальные средства коммуникации, но и элементы интереса и места, где собираются сотрудники.

## **Г л а в а 6**

### **КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **6.1. ПОНЯТИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ СЕТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ**

Объект нашего анализа в данной главе — коммуникационные отношения между индивидами, а не сами коммуникации. Мы рассмотрим результаты двух типов исследования коммуникационных сетей: лабораторных экспериментов с искусственно построенными сетями и социометрических обследований коммуникационных сетей в организациях. В результате мы наглядно представим организацию не как механическое отражение ее структуры, а как картину реальных взаимодействий ее членов.

*Коммуникационная сеть* — это структурированная группа, занимающая по своим размерам промежуточное положение между индивидом и организацией. Если число сотрудников в организации достаточно велико и им трудно вести общение одновременно со всеми остальными, то в скором времени сформируются коммуникационные сети. Существует естественная тенденция к формированию подсистем, в пределах одной из которых индивиды вступают в контакты друг с другом чаще, чем с индивидами других подсистем. Нет необходимости говорить, что в крупной организации, состоящей из тысячи сотрудников, существу-

ет много сетей. Практически *систему коммуникаций в организации можно рассматривать как совокупность большого числа сетей, частично совпадающих и взаимосвязанных*. Тогда система коммуникаций представляет собой сеть, состоящую из меньших сетей.

При анализе сетей применяется подход, который не предполагает четкого различия между источником и получателем сообщений. Потoki информации движутся через посредников, которые одновременно являются и источниками, и получателями сообщений.

Термин «сеть» является коммуникационным аналогом социологического понятия «группа». Однако сеть отличается от группы тем, что охватывает ряд индивидов, устойчиво взаимодействующих друг с другом в соответствии с установившимися схемами коммуникации. Сети не всегда визуально наблюдаемы; тем не менее многочисленные исследования коммуникации убедительно свидетельствуют о том, что они вполне реальны.

Сеть состоит из индивидов, связанных между собой упорядоченными потоками сообщений. Каждая сеть — это небольшая группа людей, интенсивно общающихся друг с другом, или же множество таких групп, связанных потоками передаваемых друг другу сообщений.

Термин «сеть» фактически используется исследователями для обозначения трех понятий:

1. Сеть полной системы, охватывающая устойчивые схемы коммуникации всех индивидов в системе (например, в организации). В крупной организации эта сеть может объединять тысячи работников.

2. Сеть группы, определяемая как подсистема, индивиды которой взаимодействуют друг с другом чаще, чем с другими индивидами коммуникационной системы. Большинство групп обычно включают от 5 до 25 человек.

3. Личностная сеть, представляющая собой устойчивую схему коммуникационных потоков данного индивида с любыми другими индивидами. Каждый человек имеет личностную сеть, связывающую его с теми, с кем он постоянно контактирует по определенным вопросам. Поведение индивида частично объясняется его личностной сетью.

Следует различать два типа личностных сетей: радиальные и взаимосвязанные. Радиальная личностная сеть — это сеть, в которой индивид взаимодействует с не контактирующими между собой лицами. Взаимосвязанная личностная сеть — это сеть, в которой те, кто связаны с индивидом, взаимодействуют также друг с другом. Большинство личностных сетей являются частично радиальными и частично взаимосвязанными (рис. 6.1).

Сформировавшиеся устойчивые коммуникационные связи во взаимосвязанной личной сети способствуют эффективному обмену информацией между ее членами, но они могут образовывать барьеры, *препятствующие поступлению новых сведений в эту сеть*. Близкие друзья редко сообщают друг другу что-то принципиально новое, поэтому во взаимосвязанную личностную сеть поступает немного новой информации.

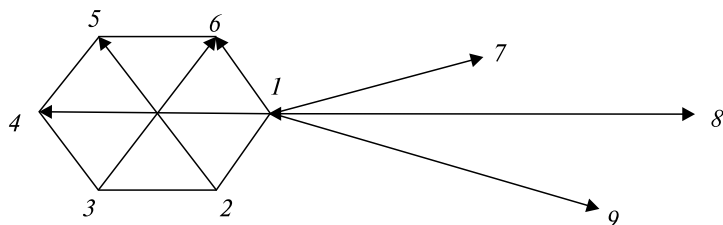


Рис. 6.1. Личностная коммуникационная сеть:  
с левой стороны изображена личностная взаимосвязанная сеть индивида,  
а с правой — радиальная

Коммуникация между людьми обычно ведет к установлению баланса между новизной и схожестью передаваемых друг другу сообщений. Исследователи межличностных сетей сталкиваются с проблемой, получившей название «*силы слабых связей*». Результаты их исследований можно выразить так: информационная сила коммуникационных связей между двумя индивидами обратно пропорциональна близости социального статуса между источником и получателем информации (рис. 6.2).

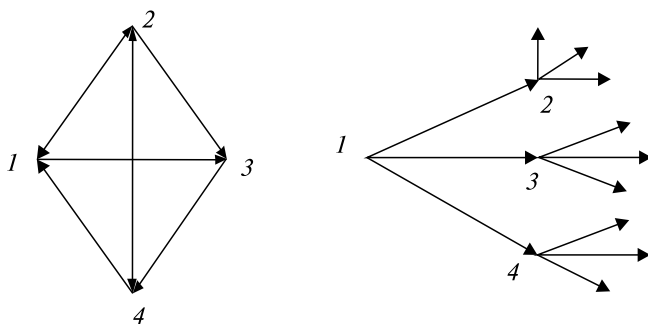


Рис. 6.2. Закон «силы слабых связей»

Другими словами, новая идея передается большему числу индивидов и преодолевает большую социальную дистанцию, если проходит через слабые связи в радиальных личностных сетях (справа), а не через сильные во взаимосвязанных сетях (слева) (рис. 6.2). Взаимосвязанные личностные сети обладают малой информативной силой. Слабые же на первый взгляд связи в радиальных личностных сетях позволяют новой информации широко распространяться от группы к группе через «связных» и «мостики».

## 6.2. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ СЕТЕЙ МАЛЫХ ГРУПП

Исследование коммуникационной сети группы в лабораторных условиях было обычным подходом в 1950–60 гг. Ставились вопросы о том, *как влияет структура группы на эффективность коммуникации, как влияет положение индивида в структуре группы на его поведение и удовлетворенность работой.*

Исследование коммуникационной сети группы в лабораторных условиях проводилось в помещении, разделенном перегородками с окошками, через которые и осуществлялась коммуникация. Членов группы просили контактировать друг с другом только посредством письменных сообщений. Каждому человеку из группы предоставлялась определенная информация, которую нужно было передавать другим для выполнения поставленного задания. По условиям эксперимента каждый участник должен был в итоге знать решение, иначе задача считалась невыполненной. Параметрами эксперимента были: время, затраченное на поиск правильного решения; число сообщений, которыми обменялись участники; число допущенных ошибок; выбор лидера; удовлетворенность работой. Взаимодействие членов этих групп изучалось в условиях таких структур коммуникации, как «круг», «штурвал», «цепь» и «сильно связанный граф».

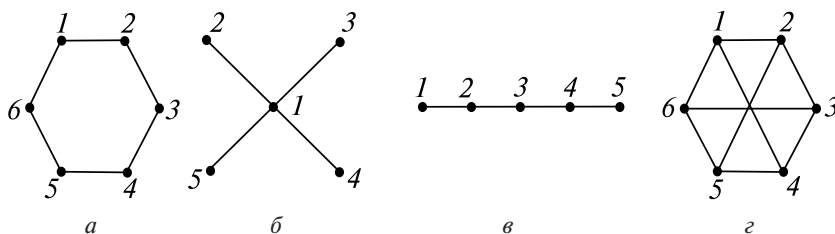


Рис. 6.3. Типы коммуникационных связей:

а – «круг»; б – «штурвал»; в – «цепь»; г – «сильно связанный граф»

Исследователи пришли к выводу, что сильно централизованные сети типа «штурвал» предпочтительней при выполнении рутинных заданий, в которых допустимы ошибки; децентрализованная сеть типа «круг» более эффективна при выполнении заданий, требующих творческого подхода. Если при выполнении такого задания разрешалась только сеть с центром, задание редко выполнялось успешно. Результаты улучшались при использовании структур без центра типа «круг». Однако «сильно связанный граф» был менее эффективен. В структуре «штурвал» задания выполнялись значительно быстрее, чем в структуре «круг». В «штурвале», однако, совершалось больше ошибок, поскольку расшифровать информацию и исправить ошибку был способен лишь участник *I*, тогда как в «круге» правильно расшифровать информацию и, следовательно, проверить конкретное решение могли все пять его участников.

В процессе экспериментов исследователями были введены новые параметры: «независимость» и «насыщение». Независимость — степень свободы индивида в группе — оказалась выше в сетях без центра типа «круг» или «сильно связанный граф» для любого вида решаемой задачи. Независимость положительно коррелировала с удовлетворенностью выполняемым заданием. Показатель «насыщение» характеризовал степень информационной перегрузки у членов группы. Перегрузка была наибольшей у индивида *I* в «штурвале».

Эксперименты позволили выявить следующие особенности названных выше коммуникационных структур:

- сеть коммуникации в виде круга является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой. Она эффективна при выполнении нерутинных заданий, требующих творческого подхода;
- сеть в виде штурвала менее активна, имеет определенного лидера, хорошо и устойчиво организована, более упорядочена. Она предпочтительна при выполнении рутинных заданий, в которых допустимы ошибки. При такой структуре сети задания выполняются значительно быстрее, чем при структуре «круг», однако совершается больше ошибок;
- сеть в виде цепи характеризуется высокой точностью передачи информации, но достаточно средней скоростью такой передачи, а также средними показателями удовлетворенности работой;
- сеть в виде сильно связанного графа, наоборот, характеризуется средней точностью и высокой скоростью передачи информации.

Эксперименты с малыми группами привели к следующим выводам:

- централизация в сети, характерная для структуры типа «штурвал», способствует быстрому выполнению заданий (особенно простых), но при этом высок процент ошибок. Это происходит в силу слабой комму-

никации в цепи обратной связи. Чем сильнее взаимосвязь в сети, тем более вероятно, что будет решена проблема, требующая объединения информации, которой располагает каждый из элементов сети;

- низкая централизация, высокая независимость (в структурах типа «круг») способствуют большей удовлетворенности индивидов;

- структура сети оказывает влияние на статус в группе. Так, исследователи не назначали лидера в лабораторных экспериментах, но индивид *I* в «штурвале» всегда оказывался лидером (по мнению участников). В «круге» участники редко называли лидера в ходе эксперимента; а в тех случаях, когда от них требовали указать его, они с разной вероятностью называли любого члена группы;

- ключевая позиция лидера в сети ведет к его информационной перегрузке, так как через него должны проходить все сообщения.

Недостатки экспериментов с малыми группами:

- индивидов помещали в условия эксперимента как совершенно незнакомых людей для выполнения далеких от жизни заданий. Условия экспериментов не отражали подлинных жизненных ситуаций в организациях;

- в ходе экспериментов использовалось крайне незначительное число независимых переменных (размер, структура сети и простота задания), а следовало изучить и влияние других переменных, например особенностей личности членов группы, шумов и искажений сообщений, пространственного размещения членов организации и др.

### **6.3. СОЦИОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОММУНИКАЦИОННЫХ СЕТЕЙ**

Социометрия — опрос, в ходе которого одни члены группы выбирают (или отвергают) других по определенным критериям (деловым, интеллектуальным, моральным и др.). Социометрия позволяет определить социальный статус каждого члена группы — его место в иерархии внутригруппового общественного мнения.

Для проведения социометрического анализа всех респондентов просят указать, как часто они разговаривают с каждым другим членом своей организации по служебным вопросам (например: «Если у Вас случается трудность в работе, с кем из сослуживцев Вы склонны посоветоваться в первую очередь?» или «Предположим, Вам предложили новое перспективное место работы и дали возможность пригласить с собой кого-либо

из Ваших нынешних коллег. Кого бы Вы выбрали в первую очередь?»). Затем эти данные анализируются методом матричной алгебры. В соответствии с такой методикой фамилии всех членов организации располагают в строках матрицы (кто сообщает) и в той же последовательности в столбцах матрицы (кому сообщает). Эта коммуникационная матрица перестраивается далее так, что индивиды, взаимодействующие между собой чаще, располагаются в матрице ближе друг к другу. Так в матрице постепенно образуются подгруппы, которые составляют неформальную структуру организации. «Цементом», связывающим эти подгруппы, являются люди, выполняющие роли «связных» или «мостиков». Такие исследования межличностных контактов в организации привели к постепенному осознанию важной функции коммуникации в организациях, что явилось базой для перехода от обычного анализа, сконцентрированного на изолированных индивидах, к изучению отношений между ними, в том числе коммуникационных.

*Специфика социометрического анализа* как метода исследования заключается в том, что анализ сетей требует новой процедуры сбора данных. Так, предполагается сбор данных от всех интересующих исследователя респондентов в отличие от применявшихся ранее методов случайной выборки, основанных на анализе данных об отдельных индивидах как элементах более представительной генеральной совокупности. Это уменьшило возможность обобщения результатов, которую давали вероятностные методы, но позволило лучше понять взаимосвязи организационной структуры и коммуникации.

Анализ коммуникационных сетей связан с рядом трудностей. Одна из них состоит в том, что процесс обмена сообщениями между элементами системы бывает столь динамичен, что невозможно точно графически изобразить сети коммуникации. Представьте себе попытку с помощью стрелок и чисел показать все человеческие взаимодействия, происходящие даже в небольшой организации, за день. Это крайне затруднительно. В системе, насчитывающей 100 человек, каждый из 100 может контактировать с 99 остальными, так что возможны 9900 коммуникационных отношений. В системе из 200 человек возможны 39 800 коммуникационных диад, а в системе с пятью тысячами индивидов — почти 25 миллионов. Социометрические данные на деле отражают лишь наиболее явное коммуникационное поведение, основные линии коммуникации, используемые наиболее часто и интенсивно. О слабых связях, имеющих место в организации, о мало используемых потоках сообщений респонденты редко сообщают в организационных исследованиях, и, следовательно, эти связи и потоки редко анализируются при изучении сетей.



Общий подход к анализу сетей содержит следующие этапы:

- о каждом члене организации собирают социометрические данные, касающиеся межличностных потоков сообщений, связанных с производственной деятельностью. Эти данные могут быть получены с помощью анализа анкет, интервьюирования, наблюдения;

- выявляют группы, в которых индивиды общаются преимущественно друг с другом. Для этого вычерчивают схемы коммуникации, строят социограммы и выделяют индивидов, взаимодействующих наиболее часто;

- выявленные группы сравнивают со схемой структуры организации для определения степени их соответствия. Предполагается, что схема формальной структуры отражает ожидаемые схемы коммуникации, тогда как социометрические данные характеризуют истинное положение вещей;

- оценивают адекватность формальной структуры организации системе коммуникаций для выработки рекомендаций об изменениях в схеме, т. е. о реорганизациях. Например, анализ сетей может показать, что организация содержит «изолянтов», которые ни с кем не контактируют. Может оказаться, что в отдельных подразделениях отсутствуют «связные» и «мостики» и что такие коммуникационные роли, быть может, целесообразно ввести.

На рис. 6.4 изображена формальная структура организации, в которой работают 22 сотрудника. Цифрой 1 обозначен топ-менеджер фирмы. Три его непосредственных подчиненных (*индивиды 2, 3, 4*) — начальники трех отделов: сбыта, производства и административного. Все прочие (*индивиды 5–22*) — работники более низкого уровня.

Анализ данной коммуникационной сети проводится в три этапа:

*1-й этап.* Сбор по каждому из 22 индивидов социометрических данных о его межличностных коммуникациях в процессе работы. Для этого каждому работнику давалась анкета, в которой перечислялись 22 фамилии. Спрашивалось, как часто он контактирует с каждым из остальных сотрудников по служебным вопросам. На основе ответов строится социограмма. Например, *индивид 1* часто контактирует с *индивидами 2, 3, 4*, но его коммуникативные контакты с работниками нижнего звена значительно менее часты и несущественны.

*2-й этап.* Выявление групп, в которых индивиды контактируют чаще друг с другом (линии обозначают регулярные, устойчивые контакты). В большинстве исследований сетей индивидов пытаются классифицировать по частоте связей. Однако здесь мы используем другой критерий группировки индивидов, а именно: является ли для данных индивидов общим множество лиц, с которыми они регулярно контак-

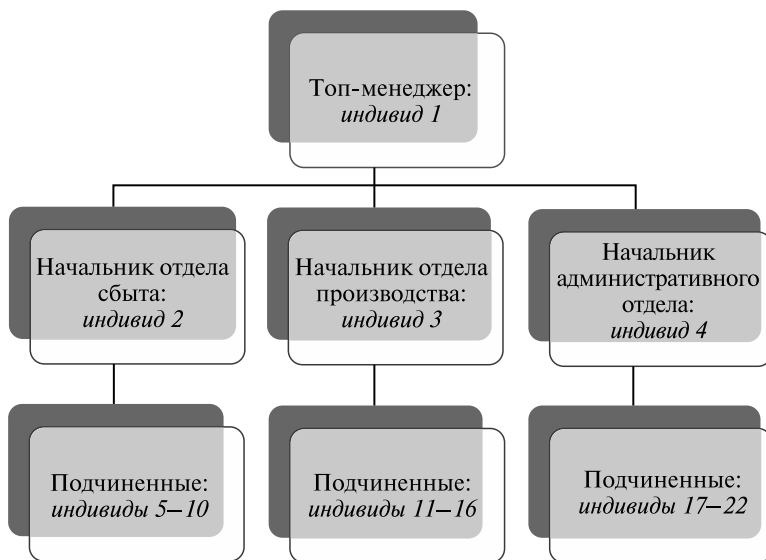


Рис. 6.4. Схема линейной структуры организации

тируют? Например, *индивиды 5 и 8* контактируют с *индивидами 2, 6, 7*, несмотря на то, что они непосредственно не контактируют друг с другом. При использовании этого критерия классификации *индивиды 5 и 8* будут отнесены к одной группе *А*.

В фирме образовались четыре группы: *А, Б, В, Г* (напомним, группа — это подсистема, элементы которой относительно чаще взаимодействуют друг с другом). Группа *Б* составлена из *индивидов 4, 17, 18, 19, 20*; группа *В* — из *индивидов 3, 12, 13, 14, 15*. В группу *Г* входят *индивиды 9, 10, 16*. Если предположить, что формальные и неформальные сети коммуникации должны быть сходными, то большинство членов этих образовавшихся групп должны быть близко расположены друг к другу и в формальной структуре (рис. 6.5).

*Индивид 7* служит «мостиком», поскольку он принадлежит к одной коммуникативной группе и связывает ее с другой, а именно *А* с *Г*; *индивид 11* является «изоляционистом»: у него мало контактов с системой. *Индивид 1* — «связной», объединяющий на межличностной основе две или большее число групп в системе, тогда как он сам не принадлежит ни к одной из них. *Индивид 1* связывает группы *А, Б* и *В*. Если его удалить из сети, она станет значительно менее интегрированной.

3-й этап. Наложение схемы неформальных связей на схему организационной структуры для определения степени их соответствия друг другу. Группа *Б* составлена из пяти индивидов (4, 17, 18, 19, 20), все они — служащие административного отдела. Индивиды 21 и 22 также работают в этом отделе и образуют изолированную диаду, поскольку не контактируют с остальными. Здесь формальная и неформальная структуры расходятся.

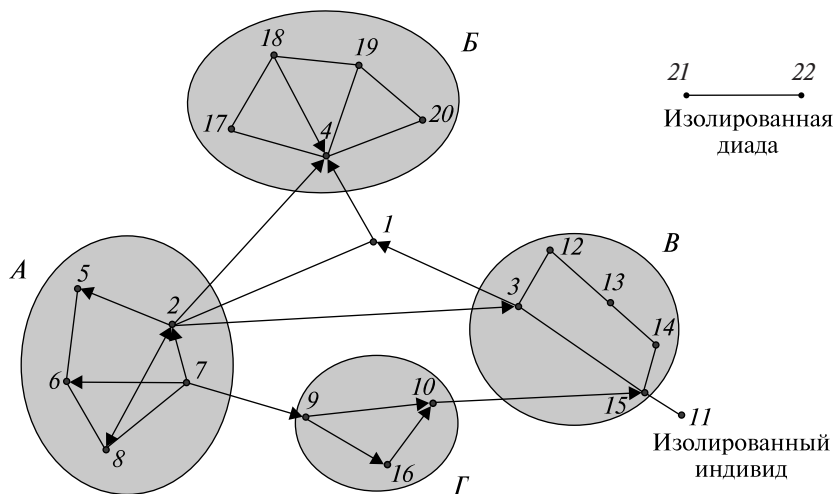


Рис. 6.5. Реальная коммуникационная сеть организации

В группу *Г* входят как сбытовики, так и производственники. Эта группа не соответствует формальной структуре. Следует выяснить, вызывают ли ее связи дисфункции или же они играют в деятельности фирмы положительную роль.

Группа *В* наиболее соответствует формальной структуре: все ее элементы принадлежат одному подразделению.

Таким образом, коммуникационная сеть организации раскрывает, кто и с кем взаимодействует на самом деле. Формальная структура организации в свою очередь определяет разделение ответственности и уровни власти. Следовательно, формальная структура организации предоставляет *только часть информации* о том, как происходят процессы взаимодействия в организации, и *не объясняет внутриуровневое взаимодействие*. В связи с этим необходимы дополнительные исследования. Если по результатам исследований мы составим некую схему взаимо-

действия внутри организации, то можно заметить некоторые интересные особенности: во-первых, *взаимодействие идет гораздо интенсивнее внутри подразделений, чем между ними*; во-вторых, *во всех подразделениях это взаимодействие проходит по-разному*. В некоторых подразделениях все сотрудники иницируют и принимают взаимодействие, тогда как в отдельных существуют люди, не иницирующие и не принимающие взаимодействия («изолянты»), или те, через кого, напротив, проходит практически вся информация («мостики»); ими обычно являются начальники подразделений, хотя не только они. Особенно интересными были исследования в лабораториях, сотрудники которых заняты научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами. Данные подразделения являются менее формализованными, чем другие части организации, и, следовательно, в них неформальные коммуникационные сети оказывают особенно сильное влияние на производительность. Было обнаружено, что *работники, отличавшиеся самой высокой коммуникационной активностью, являлись также самыми производительными*. При этом, правда, остается невыясненным вопрос, была ли высокая коммуникационная активность *причиной* или *следствием* высокой производительности. Еще один отмеченный исследователями факт заключается в том, что *очень большая часть взаимодействия происходила между сотрудниками не одного и того же, а разных подразделений, но входящих в состав одной и той же организации*.

Итак, формальная структура организации оказывает решающее влияние на взаимодействие между организационными подразделениями и разными иерархическими уровнями. Степень централизации также воздействует на характер коммуникаций. В более централизованных организациях характерна высокая степень вертикальных коммуникаций, тогда как в менее централизованных преобладают горизонтальные. На характер коммуникаций путем распределения внутри группы ролей оказывает влияние выполняемое задание. *Коммуникации внутри группы протекают тем интенсивнее, чем сплоченнее группа, а статус каждого ее члена определяет его место в коммуникационном процессе таким образом, что член с наивысшим статусом участвует в нем в наибольшей степени, а член с самым низким статусом — в наименьшей*. Наконец, *на интенсивность общения оказывает влияние чисто физическое взаимное расположение работников (например, близость их кабинетов)*. Было замечено, что открытые офисы (с невысокими перегородками вместо стен) снижают уровень общения. Это тем удивительнее, что открытые офисы были внедрены специально для стимуляции общения.

Реальная значимость коммуникационных сетей заключается не в факторах, определяющих их форму, а в последствиях для организации. Например, в процессе исследований было проведено различие между централизованными и децентрализованными коммуникационными сетями. В случае централизованных сетей тот человек, который занимал центральное положение, получал больше сообщений от своих коллег и больше удовлетворения от своей работы, с большей вероятностью выбирался остальными членами группы как групповой лидер и имел большее общественное влияние на них. Производительность разных типов сетей зависит от выполняемого ими задания. Так, для сложных заданий предпочтительней оказываются децентрализованные сети, поскольку они позволяют выполнить задание быстрее и с меньшим количеством ошибок; в то же время для более простых заданий имеют преимущества централизованные сети. Недостатки централизованной сети при решении сложных проблем возникают из-за того, что лидер становится перегруженным, а остальные члены группы не могут внести достаточный вклад в решение проблемы.

### ***Выводы***

1. По сравнению с формальной коммуникацией неформальные коммуникационные сети менее упорядочены, а следовательно, и менее предсказуемы.

2. Теория открытых систем привела к перемещению внимания исследователей организационной коммуникации с индивида как единицы анализа на парные или иные типы отношений, в которых коммуникационные связи являются основным объектом изучения, и на системные явления, часто включающие анализ сетей.

3. Марком Грановеттером был сформулирован закон, согласно которому информационная ценность парных коммуникационных отношений находится в обратно пропорциональной зависимости от близости социального статуса и силы взаимодействия источников и получателей сообщений: закон «силы слабых связей».

4. Централизация сетей коммуникации в малых группах (как, например, в сетях типа «штурвал» — в отличие от «круга») приводит к повышению результативности групповой деятельности, но одновременно увеличивает число ошибок в процессе коммуникации и снижает удовлетворенность его участников выполнением задания.

5. Лабораторные эксперименты по построению сетей коммуникации в малых группах дали некоторую информацию о влиянии структуры на потоки в коммуникационных сетях, однако точный характер связи между изучаемыми переменными остался неопределенным.

6. Большинство членов неформальных групп в коммуникационной сети организации расположены в формальной иерархии сравнительно близко друг к другу, что указывает на частичное совпадение формальной и неформальной систем коммуникации в организации.

## ГЛАВА 7

### НОВОВВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

#### 7.1. ПОНЯТИЕ НОВОВВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ. ВОСПРИИМЧИВОСТЬ К НОВОВВЕДЕНИЯМ

Может показаться, что нововведения в организациях — редкое событие. В действительности же нововведения происходят все время (причем почти в каждой организации), и многие исследователи считают этот процесс одним из важнейших. Тем не менее это не означает, что все организации в равной мере восприимчивы к нововведениям.

*Нововведение* обычно определяется как идея, метод или объект, воспринимаемые индивидом в качестве новых. При рассмотрении нововведений в организациях это определение необходимо расширить, введя понятие «соответствующего субъекта освоения». В связи с этим мы определяем *нововведение в организации* как идею, метод или объект, воспринимаемые в качестве новых соответствующим субъектом освоения.

Различают два основных типа нововведений. *Нововведения первого типа* — это такие нововведения, осуществление которых является результатом организационного решения и не требует от большинства членов организации изменения индивидуального поведения. Изменяется организация как целое, а не большинство ее работников. *Нововведения второго типа* — это нововведения, требующие изменения поведения индивидов. Следовательно, субъектами освоения нововведений первого типа являются организации, тогда как субъектами освоения нововведений второго типа — отдельные индивиды.

Любой субъект освоения нововведений характеризуется определенной восприимчивостью к ним. *Восприимчивость к нововведению* — это время освоения его данным субъектом по сравнению с другими. В зависимости от специфики проблемы восприимчивость к нововведению

измеряется двумя различными способами. Для *единственного нововведения* ее показателем служит своевременность или фактическое время освоения новой идеи. Для *нескольких нововведений* она измеряется общим числом нововведений, освоенных к любому моменту времени.

Одним из главных факторов восприимчивости к нововведениям выступает инновационный потенциал руководителей и сотрудников. *Инновационный потенциал руководителя* — это важный психологический фактор, представляющий собой интегральное свойство личности, определяющее ее отношение к инновациям. Его составляющие: практичность и креативность мышления, потребность в самоактуализации и успехе, организаторские способности, уверенность в себе. Анализ деятельности руководителей-инноваторов показывает, что им свойственны следующие черты: умение охватывать целое при одновременном внимании к деталям, способность находить быстрые нестандартные решения и предвидеть социальные и правовые последствия нововведений. Благодаря практичной направленности мышления руководитель-инноватор быстро осознает проблему, оценивает перспективы нововведений и решительно принимает меры по их реализации.

В мотивации руководителей-инноваторов преобладает возможность воплотить в жизнь свои планы и идеи, добиться признания своего авторитета. Творческие руководители не стремятся к высокой должности ради личного престижа, но они и не отказываются от повышения по службе, осознавая, что чем выше должность, тем больше возможностей для реализации своих способностей они имеют. Руководители-инноваторы не боятся идти на риск. Главный источник их активности — стремление к успеху, а не опасение избежать неудач.

Уверенный в себе руководитель — это человек, поведению которого свойственны следующие признаки: держится независимо; стремится к успеху и не скрывает этого; имеет чувство собственного достоинства; считает, что к нему, к его идеям должны относиться всерьез и с уважением; может отвечать отказом на просьбу, не чувствуя себя виновным и эгоистичным; открыто обращается к окружающим, в том числе к вышестоящим руководителям, со своими просьбами и предложениями; не боится допускать ошибки и нести за них ответственность<sup>1</sup>. Опыт показывает, что крупные реорганизации возможны только в том случае, если руководитель умеет создать свою команду единомышленников, тактично и решительно противодействовать противникам новшеств.

---

<sup>1</sup> Тичи Н., Деванна М. А. Лидеры реорганизации. — М., 1990.

На практике приходится сталкиваться с разными типами руководителей:

- *консервативный* — ориентированный на привычные, многократно проверенные на практике способы работы. К новому относится с предубеждением, насмешливо, предложения подчиненных отвергает, а при указании сверху старается переложить работу по внедрению на заместителей или растянуть сроки. Мышление таких руководителей весьма стереотипно, ригидно, шаблонно. Мотивация к успеху и потребность в самоактуализации выражены слабо;

- *декларативный* — на словах за любое новшество, а на деле внедряет лишь те из них, которые не требуют больших затрат труда, энергии и риска;

- *колеблющийся* — часто меняет свое отношение к нововведению из-за недостаточной профессиональной компетентности, неуверенности в себе, ориентации на точку зрения вышестоящего руководителя;

- *прогрессивный* — постоянно ищет новые, более экономные пути достижения целей организации; обладает развитым чувством нового, передового; глубоко продумывает предложения независимо от того, кто является их инициатором; тщательно рассчитывает все варианты; идет на разумный риск;

- *разрушитель* — разнообразные изменения и перестройка являются манией такого руководителя. Его мышление носит абстрактный характер; он не утруждает себя глубоким предварительным расчетом и обоснованием, реализует новшества методом проб и ошибок. Он пытается менять прежде всего структуру организации, а когда эта возможность себя исчерпывает, начинает «перетасовывать» управленческие кадры.

*Инновационный потенциал сотрудников* — это их психологические возможности к освоению новшеств. Данный фактор связан с удовлетворенностью работой, творческой атмосферой в коллективе, профессиональной компетентностью и опытом работы. Исследования, проведенные на достаточно большой выборке, показывают, что наиболее высокая готовность к внедрению новшеств отмечается при частичной удовлетворенности работой.

Показателями творческой атмосферы в коллективе являются: положительное отношение к инноваторам, поддержка продуктивных идей, постоянное информирование сотрудников о перспективных новшествах, о положительном отечественном и зарубежном опыте, проведение научно-практических конференций, заключение договоров о научном сотрудничестве с учебными и научно-исследовательскими заведениями, возможность свободно обмениваться мнениями о положении дел и коллегиально принимать управленческие решения.



Чем выше профессиональная подготовка сотрудников, тем с большей готовностью они относятся к нововведениям, и наоборот: профессиональная некомпетентность порождает психологические барьеры (боязнь новшеств, приписывание инноваторам карьеристских мотивов и др.).

Что касается опыта работы, то бытующее мнение о том, что опытные сотрудники (имеющие стаж более 15 лет) и зрелый возраст (старше 40 лет) являются консерваторами, не подтверждается в исследованиях. Консерватизм как личностное качество детерминирован не столько стажем, сколько опытом работы в том или ином коллективе и личностными свойствами.

## 7.2. СПЕЦИФИКА НОВОВВЕДЕНИЯ КАК ПРОЦЕССА

Нововведение следует рассматривать как процесс: нововведение развивается во времени и имеет отчетливо выраженные стадии.

Рассмотрим модель инновационного процесса, основанную на следующих *допущениях*:

1) нововведение — это одна из возможных реакций организации на воздействие внешней среды (другими реакциями будут, например, реорганизация или ликвидация);

2) нововведение проходит ряд стадий;

3) нововведение является многоцелевым процессом, подверженным возвратам и изменениям (модель диффузии инноваций Эверетта Роджерса);

4) одним из лучших показателей результативности нововведения выступает изменение эффективности функционирования организации в целом.

В процессе нововведения выделяют *две основные стадии*. Первая стадия — *иницирование*. Это процесс, посредством которого организация узнает о новшестве и решает его освоить. Второй стадией является *внедрение* — процесс, посредством которого организация осваивает нововведение, становящееся неотъемлемой частью нормальной работы. Внедрение новшества также проходит ряд этапов. На первом этапе — *этапе проверки* — новшество внедряется в часть организации для оценки его возможных последствий. На втором этапе — *полномасштабном внедрении* — оно встраивается в существующую структуру и деятельность организации. На третьем же этапе — *этапе институционализации* — происходит процесс лишения новшества статуса «нововведение» и превращение его тем самым в неотъемлемую часть системы. По завершении этого про-

цесса данное новшество более не рассматривается организацией в качестве такового. Оно становится частью регулярной текущей деятельности организации.

Коммуникация является важнейшим элементом нововведения. Нововведение — это результат активного обмена информацией между членами организации о недостатках в ее деятельности, возможных новшествах, требованиях, имеющихся ресурсах. Процесс введения новшеств можно понять, лишь изучив и осмыслив коммуникационные процессы в организации.

На характер и направленность инновационного процесса влияют четыре основные группы факторов:

- 1) информированность о нововведениях;
- 2) внешняя подконтрольность;
- 3) резервные ресурсы;
- 4) структура организации.

*Информированность о нововведениях.* Вероятность «проникновения» новшества в организацию и его внедрения *зависит от числа новшеств, о которых известно организации, а также от оценки их эффективности.* Информированность частично обусловлена качествами работников организации, такими как профессионализм, широта интересов, и отчасти наличием в ней процедуры поиска новшеств. Будет ли внедрено конкретное новшество, зависит от правильности постановки проблемы и оценки эффективности предложенного новшества для ее решения. Чтобы новшество было одобрено, оно должно восприниматься как способ устранения отклонения от намеченного или ожидаемого результата.

Сравнительно недавно многие исследователи полагали, что новая идея, поступая в организацию из внешних источников, проводится в жизнь с относительно незначительными изменениями. Однако на практике многие новшества в процессе их освоения и внедрения в организации подвергаются значительной модификации, что равнозначно «повторному изобретению». Организации зачастую приступают к освоению не тщательно продуманного нововведения, а начинают вводить новшество, имея о нем самое смутное представление, уточняя по ходу дела, что же они внедряют. В результате внедрение новшества часто становится равнозначным «изобретению велосипеда».

*Внешняя подконтрольность.* Внешняя подконтрольность — это степень, в которой организация зависит от внешней среды или несет ответственность перед ней. Формами такой зависимости являются потребность в средствах, кадрах и клиентуре, которые организация получает

из внешней среды. Эта зависимость обычно включает также учет психологических факторов. Так, в каждой организации имеются группы или отдельные индивиды, на которых она постоянно ориентируется в своих действиях и решениях.

Механизм, посредством которого внешняя подконтрольность воздействует на работу организации, включает прогнозирование предполагаемых результатов от внедрения новшества из двух основных источников. Первый источник — это нормы самой организации и работающих в ней специалистов. Для большинства организаций этот источник ожиданий является, как правило, достаточно стабильным. Другой, менее стабильный, источник — это внешний контроль. *Чем выше у данной организации внешняя подконтрольность, тем больше информации о новшествах она будет получать извне и тем выше у нее вероятность выявления недостатков в своей деятельности.* Организации с более высоким уровнем внешней подконтрольности более склонны к нововведениям.

Для поддержания своей эффективности в период освоения новшества организации должны воздействовать на среду и определенным образом ее контролировать, а не просто к ней приспосабливаться. Организации с более высокой степенью контроля над внешней средой осваивают нововведения быстрее. В целом организации, стремящиеся контролировать внешнюю среду, а не просто приспосабливаться к ней, проявляют большую готовность к нововведениям.

*Резервные ресурсы.* Резервными являются те ресурсы, которые еще не задействованы на другие цели. Все новшества требуют для своего внедрения по крайней мере некоторых ресурсов. Таким образом, наличие резервных ресурсов является существенным фактором для освоения новшества. Резерв может быть как в наличии, так и специально создан. Величина резервных ресурсов, имеющихся в организации на любую дату, положительно коррелирует с вероятностью внедрения новшеств. К резервным ресурсам относятся прежде всего финансовый резерв, кадровый (численность временно привлеченных работников, загруженность персонала работой), а также резерв материальных ресурсов (размер неиспользованной площади, величина запасов материала и оборудования и т. д.).

*Структура организации.* Такие характеристики структуры организации, как комплексность и низкая степень ее формализации и централизации, способствуют инициированию нововведения, но затрудняют его внедрение. *Комплексность* — число специалистов и различие в их профессиональной подготовке — стимулирует членов организации ис-

кать и предлагать нововведения, но затрудняет достижение согласия при выборе нововведений для внедрения. *Формализация* — следование предписанным правилам и процедурам — препятствует проникновению в организацию нововведений, но способствует их внедрению. *Централизация* — концентрация прав по принятию решений на высшем уровне управления — препятствует возникновению нововведений, но способствует их внедрению.

Этот парадокс может быть разрешен, если организация в состоянии создать сложную с низкой степенью формализации и централизации подсистему для инициирования нововведений, тогда как оставшаяся ее часть сохраняет незначительную комплексность, высокую степень формализации и централизации. Кроме того, в производственной организации на стадии инициирования нововведения может быть сформирована специальная группа освоения нового продукта, а затем на стадии его внедрения реорганизована.

Таким образом, *различные структурные характеристики организации могут оказывать разное влияние на нововведение как процесс на различных его этапах.*

### **7.3. КОММУНИКАЦИЯ В ПЕРИОД ИЗМЕНЕНИЙ**

Какими бы ни были организационные изменения, их основная идея остается неизменной — повышение эффективности и производительности труда. При этом подразумевается, что персонал будет работать с той же производительностью, что и до преобразований, или даже еще более продуктивно. Однако на практике все оказывается не так просто и успех этих изменений, как показывает опыт, во многом зависит от реакции на них работников организации, выступающих одновременно и объектом, и субъектом этих преобразований. В итоге самые блестящие начинания могут остаться разработанными только на бумаге.

Чтобы понять, почему это происходит, проанализируем причины возможного негативного влияния персонала на организационные изменения. Самая главная причина очень проста (что, однако, не уменьшает ее последствий для организации) — это страх. Страх потери и страх перед неизвестным и непонятным. Это может быть боязнь потерять рабочее место вообще, лишиться в результате реорганизации определенного статуса или привычной дружеской атмосферы внутри отдела, расстаться с любимыми коллегами, не суметь приспособиться к новым требованиям и т. д. И все эти потери — ради непонятных целей, практи-

ческое обоснование которых совершенно неочевидно для рядовых сотрудников! Пытаясь придать смысл происходящему и создать ощущение определенности собственного будущего, люди начинают придумывать такие объяснения и предполагаемые действия руководства, о которых последнее никогда и не задумывалось. Так разрастается «снежный ком», который преграждает путь запланированным изменениям. Некоторые ценные сотрудники сами уходят из организации, другие просто саботируют нововведения. В лучшем случае происходит замедление преобразований или их искажение. Подобное поведение персонала в той или иной мере неизбежно при любых организационных преобразованиях — оно является нормальной психологической реакцией на изменение окружающего мира. Однако руководство может помочь своим сотрудникам пройти через этот неизбежный процесс более спокойно и с минимальными потерями как для людей, так и для организации. И основным, на наш взгляд, инструментом реорганизации является установление эффективных внутриорганизационных коммуникаций.

Процесс внедрения инноваций практически никогда не бывает простым и безболезненным. Исследователи выделяют следующие основные *причины сопротивления изменениям*:

- *узкособственнический интерес* — это ожидание отдельными сотрудниками потерь чего-то ценного (денег, статуса и т. п.) в результате изменений. Подобные ожидания не всегда оправданны, и менеджер в силах разъяснить реальные последствия изменений и предложить какие-либо компенсационные меры. Однако если в результате нововведений конкретный сотрудник действительно лишается каких-то привилегий, то он всегда будет бороться против такого изменения самыми различными способами;

- *неправильное понимание ситуации*. Обычно это связано с неверной трактовкой намерений руководства, низкой степенью доверия к нему или вообще полным отсутствием доверия. Например, если сотрудники не доверяют руководству организации, любые действия этого руководства будут вызывать их пассивное или активное сопротивление, даже если предлагаемые инновации объективно идут на пользу сотрудникам. Менеджер способен эффективно бороться с неправильным пониманием ситуации, активно разъясняя реальную суть инноваций как на собраниях, так и индивидуально;

- *различная оценка ситуации сотрудниками по сравнению с руководством*. Обычно она основана на наличии некой важной информации, которая, по мнению сотрудников, не известна руководству. Если такие сотрудники высказывают открытое несогласие, то проблема их сопротивле-

ния инновации может быть снята путем дискуссии. Имеющаяся у них информация будет доведена до руководства и тщательно обсуждена. В результате либо они убедятся в необоснованности своих сомнений, либо в инновационные планы будут внесены изменения в соответствии с поступившей информацией, либо будет установлено принципиальное расхождение позиций, в результате чего сотруднику придется сменить должность или организацию. Хуже, если различная оценка ситуации не проявляется открыто;

- *низкая терпимость к изменениям.* Она может быть основана на естественном консерватизме людей, нежелании что-либо менять (стремлении экономить усилия) либо на опасении, что в создавшейся после внедрения инновации ситуации выявится недостаток имеющихся у них знаний, навыков, компетенции. Менеджер в состоянии повысить терпимость к изменению, разъясняя его пользу для организации в целом и для каждого конкретного сотрудника в частности, разбирая должностные обязанности сотрудника после реализации нововведения.

Основными формами проявления сопротивления являются<sup>1</sup>:

1. *Отрицание* — наиболее распространенная форма сопротивления. Необходимость изменений обуславливается проблемами, наличие которых люди отрицают. Такое возможно в случае, когда люди в действительности не видят проблем либо боятся приняться за их разрешение, либо когда они считают эти проблемы надуманными, а изменение — навязанным. Если ответом на отрицание является отрицание (игнорирование проблемы в сочетании с возрастающим давлением), сопротивление перерастает в хроническое, когда практически любое предложение автоматически отрицается.

2. *Индифферентность.* При такой форме сопротивления люди не противостоят изменениям открыто, однако отсутствие заинтересованности в успехе проводимых изменений весьма негативно сказывается на их работе.

3. *Демонстрация некомпетентности.* Когда люди боятся или сопротивляются изменениям, они часто делают это непрямо и по большей части неосознанно. Проявляться это может и в демонстрации собственной некомпетентности, когда работники не могут сделать даже то, на что в действительности вполне способны. Демонстрация некомпетентности может быть и намеренной — как косвенное проявление серьезного противостояния изменению.

---

<sup>1</sup> *Исаченко Н.* Социально-психологический контекст сопротивления изменениям [Электронный ресурс]. — URL: [http://www.cfin.ru/management/strategy/change/resistance\\_context.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/change/resistance_context.shtml) (дата доступа: 10.06.2014).

4. *Скептицизм*. Люди часто скептически в отношении необходимости изменений и (или) в отношении способности как менеджеров, так и коллег успешно их провести. Менеджеры также часто скептически настроены в отношении возможностей сотрудников, предполагая в них недостаток способностей и страх пробовать что-либо новое. Скептицизм, как и сопротивление вообще, неправомерно рассматривать как качество, присущее только рядовым сотрудникам. Зачастую он как бы «запечатлен» в организационных взаимоотношениях, порождая взаимное недоверие противостоящих сторон. Скептицизм подчиненных способствует росту скептицизма у менеджеров и влияет на их способность выполнять работу. Основная опасность здесь заключается в том, что через некоторое время скептицизм во взаимоотношениях может превратиться в привычку; при этом развивается жесткая взаимообусловленность позиций сторон, запускается самоусиливающийся процесс взаимного недоверия, который может завершиться открытым конфликтом.

Почти каждое ожидаемое нововведение в организации вызывает у работников *неуверенность, опасения и страх, так как заранее нельзя точно определить все возможные последствия от его внедрения. Плохая информированность* работников о нововведении только повышает неуверенность и в результате является одной из причин возникновения *барьеров на пути его реализации*.

В связи с этим необходимо оказывать влияние на процесс разработки и реализации нововведений с помощью соответствующей информации через различные каналы коммуникации, путем воздействия на формальных и неформальных лидеров групп тех работников, которых они затрагивают, а также на всех остальных. Информация должна разъяснять цели нововведений, методы и технику, которые будут использоваться в процессе их внедрения.

Многие нововведения не были реализованы по причине недостаточной коммуникации. Двусторонняя коммуникация позволяет работникам объекта нововведений высказать опасения и замечания и способствует тому, чтобы их опасения были рассеяны, а замечания — учтены.

Люди вообще не любят изменений, которые принимаются под давлением. Они склонны поддерживать и реализовывать то, что сами могли создать и предложить. Именно поэтому *решения о нововведениях необходимо принимать коллективно*. Работники объекта нововведений должны активно участвовать во всем процессе принятия решений о характере предлагаемого нововведения, а также о способе его возникновения, разработки и реализации.

До начала коммуникации с работниками или руководством объекта нововведения инноватор должен решить две задачи:

- какую систему коммуникации необходимо использовать — формальную или неформальную, а в отдельных случаях — какую их комбинацию (и в каком порядке);
- какие средства коммуникации и в какой комбинации (и в каком порядке) нужно применять (например, он может использовать письменную или устную коммуникацию).

Оптимальный способ коммуникации в конкретном процессе реализации нововведения инноватор выбирает, определяя *следующие ее критерии*:

- цель и характер коммуникации (решение организационных проблем и устранение трудностей в работе объекта нововведения; передача или запрос информации; стремление получить согласие работников объекта нововведения (руководства такого объекта) на предлагаемое нововведение);
- индивидуальные характеристики работников, участвующих в коммуникации;
- характерные черты данной организации (характер формальных и неформальных отношений между инноваторами и работниками (руководством) объекта нововведения, характерные черты его структуры, способы руководства, общую атмосферу в организации и т. п.);
- качество коммуникационных каналов и средств коммуникации, имеющихся в распоряжении инноватора;
- скорость: неформальные каналы коммуникации обычно действуют быстрее, чем формальные, а устная коммуникация — быстрее, чем письменная;
- обратная связь: чем сложнее информационное сообщение (о целях и процессах реализации предлагаемого нововведения), тем большая необходимость в обратной связи;
- возможность контроля: письменная (формальная) коммуникация более контролируема, чем устная (неформальная);
- временные, финансовые и материальные издержки, связанные с использованием канала и данных средств коммуникации (например, в организации, расположенной в нескольких местах, большие расходы на переезд из одного места в другое для личных контактов, а в процессе реализации некоторых нововведений личные контакты инноватора и сотрудников объекта нововведений обязательны).



После ознакомления с ситуацией и учета приведенных критериев инноватор разрабатывает *план информирования работников объекта нововведения о целях и процессах его реализации*. В плане предлагаются способ информирования работников объекта, определение средств информации (например, устная коммуникация с работниками объекта нововведения на специальном совещании, статьи в корпоративной газете, плакаты и модели нового оборудования или новой схемы организации), источника информации, времени и места проведения информирования.

Очень важно личное общение инноватора с работниками объекта нововведения на производственном совещании, где инноватор подробно объясняет его причины и цели, его выгоды и невыгоды для организации, для непосредственного объекта нововведения и для его работников; отвечает на вопросы работников объекта нововведения. Инноватор участвует также в совещаниях отдельных групп работников объекта нововведения, где более детально обсуждаются и объясняются проблематика некоторых аспектов нововведения и его влияние на отдельных работников данной группы.

В книге *«Real Time Strategic Change»* («Стратегические перемены в режиме реального времени») Роберт Джекобс (*Robert Jacobs*) предложил очень интересную формулу:  $C = A \times B \times D > X$ , где  $C$  – вероятность успешности изменения;  $A$  – неудовлетворенность существующим положением дел;  $B$  – четкое изложение того состояния, которое должно наступить после перемен;  $D$  – конкретные первые шаги к цели;  $X$  – стоимость проведения изменений. Эта формула показывает влияние на вероятность осуществления нововведения следующих факторов: необходимости изменений, ясности конечных целей и конкретных шагов к их достижению. Если нужно, чтобы люди восприняли изменения, их надо убедить в том, что существующее положение дел неприемлемо ( $A$ ) и, следовательно, изменения необходимы. Критерий  $B$  дает представление о том, насколько им станет лучше, если они поддержат изменения; критерий  $D$  убеждает в том, что продвижение к цели не только возможно, но уже происходит, принося положительные результаты (конечно, при условии, что стоимость проведения изменений правильно просчитана и оправдана экономически, ведь концентрация на более легких аспектах и пренебрежение финансовой стороной могут привести к провалу даже очень полезных реформ). И все же можно предположить, что важнейшим из членов этого уравнения является критерий  $A$ , который пробуждает у членов организации чувство необходимости перемен, без которого невозможны последующие действия.

### *Правила эффективной коммуникации в ситуации организационных изменений*

1. При ознакомлении работников объекта с предлагаемым нововведением вначале надо отметить достоинства нововведения и лишь затем его недостатки. Это оказывает, как правило, более сильное влияние на них.

2. Факты не говорят сами за себя (различные работники будут по-разному их интерпретировать). Тот инноватор, который обосновал предлагаемое нововведение, интерпретируя сообщаемые им факты, имеет вероятность получить согласие на него большего числа работников объекта нововведения, чем тот, который сообщил только голые факты, предполагая, что каждый должен сделать из них такой же бесспорный вывод, какой сделал он сам.

3. Коллектив организации влияет на взгляды и трудовую активность своих членов. Инноватор должен прежде всего приложить усилия к получению согласия на нововведение со стороны формальных и неформальных лидеров коллектива, а также его членов, обладающих формальным или неформальным авторитетом.

### *Принципы коммуникации изменений<sup>1</sup>*

1. *Создать ощущение крайней необходимости.*

2. *Донести до людей контекст и общую картину происходящего.* С широким спектром изменений столкнулась телекомпания *BBC*: это и споры вокруг продолжения государственного финансирования, и переход на цифровые телевизионные стандарты, и организация круглосуточной службы сбора новостей. Специально для менеджеров была организована серия брифингов под названием «Взгляд в будущее» (*Future Works*): в ходе брифингов объясняются изменения в составе и предпочтениях зрительской аудитории и рассматриваются социальные, технологические и регулятивные преобразования в свете их влияния на стратегию *BBC*. Кроме того, *BBC News* проводит сессии, которые называются «Общая картина» (*The Big Picture*). Их задача — показать людям, что происходит на рынке, и объяснить, почему это происходит, тем самым обеспечив условия для понимания различных аудиторий, конкуренции и каналов дистрибуции.

---

<sup>1</sup> Кверк Б. Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации и бизнес-стратегии. — М., 2006. — С. 200–208.

3. *Объяснить не только то, что нужно делать, но и зачем это нужно.* Возражения по поводу того, что следует делать, возникающие на стадии внедрения инноваций, часто представляют собой видоизмененные симптомы непонимания или неприятия причин того, зачем это нужно делать. Если не объяснить работникам общую картину происходящего, не обосновать необходимость изменений и не заложить основу дальнейшей работы, трудно рассчитывать на то, что они хотя бы правильно поймут их суть.

4. *Максимизировать ощущение целостности и стабильности.* Для создания ощущения крайней необходимости изменения, его часто преподносят как «революцию». Однако такой подход опасен тем, что изменения будут восприняты как слишком внезапный и резкий отход от традиционных ценностей. Когда работники видят в изменении посягательство на их ценности, они сопротивляются ему и до последнего держатся за существующие устои, стремясь к стабильности. В то же время, когда персонал воспринимает изменения как эволюционные, а не как революционные, это внушает ему уверенность в будущем.

5. *Не откладывать.* В ситуации, когда изначально нельзя быть уверенным в результате, не хочется ничего говорить до тех пор, пока не возникнет полной уверенности в успехе. Однако отсутствие коммуникации приводит к тому, что работники считают, будто они находятся под контролем менеджмента и их можно «включать» и «выключать», как электричество, а это неправильно: если молчит руководство, «работают» слухи. Таким образом, следует упредить ситуацию и управлять коммуникацией, чтобы потом не пришлось комментировать «свежие» слухи. *В любой, даже самой неопределенной, ситуации найдется что-то, о чем можно рассказать другим.*

6. *Сообщить о вероятностях и сценариях.* Предсказать будущее нельзя, но можно обсуждать перспективы. Люди в любом случае обсуждали бы эту тему. Следовательно, необходимо проводить совещания или брифинги (причем без лишней помпезности) и обсуждать, что может произойти и какие сценарии развития событий вам представляются возможными. Отказавшись от помпезности, вы покажете людям, что рассуждаете на тему возможного будущего, а не объявляете о нем как о свершившемся факте.

7. *Определить сроки.* План или график работы вы знаете почти всегда. Значит, вы можете сообщить людям, когда у вас появится возможность сообщить им конкретные детали. Указывая сроки, вы фактически держите людей в курсе дела и в то же время анализируете и обдумываете дальнейшие действия. Определяя сроки, вы сразу «убиваете двух зайцев». *Во-первых*, вы сможете отделить вопросы, связанные с конкретным

сроком внедрения изменений, от вопросов стратегического характера и решать каждый из них отдельно. *Во-вторых*, работники будут точно знать, когда конкретно смогут задать те или иные вопросы и получить на них ответы.

8. *Личное общение — главный коммуникационный канал.* Исследования показывают, что люди предпочитают получать информацию об изменениях от своих непосредственных руководителей, причем лично. Объясняется это просто: они хотят узнавать новости из источников, которым можно доверять, и иметь возможность задать вопросы и оценить истинность получаемой информации. Менеджер в свою очередь при личном общении имеет отличную возможность узнать об опасениях своих подчиненных, устранить их недопонимание, если таковое имеется, получить отклики и свести к минимуму вероятность того, что важные детали останутся без внимания.

Заседания, посвященные вопросам и ответам, должны быть как можно более откровенными. Большинство подобных собраний и «шпаргалок» к ним строятся таким образом, чтобы дать отпор аудитории. По сути, они проводятся в том же формате, что и пресс-конференции с представителями средств массовой информации, где ставится задача контролировать ход дискуссии. В результате диалог как таковой прекращается. Истинная же цель состоит в том, чтобы стимулировать общение; показывать людям, что они могут свободно высказывать свои опасения или опасения своих друзей. Отвечать на эти вопросы следует на языке аудитории. Ответы должны быть как можно более откровенными. Если в какой-то момент ответить на вопрос во всех подробностях нет возможности, нужно пообещать сделать это, когда станут известны детали.

9. *Объяснить, как изменения повлияют на каждого лично.* Можно сообщить людям о целях компании и ключевых идеях руководства, однако, чтобы сотрудники действительно радели за фирму, они должны видеть связь между программой ее развития и своей собственной. Часто первые же вопросы работников связаны с тем, как предлагаемые изменения отразятся на них лично. Это значит, что при коммуникации необходимо ответить на них и указать, какие действия ожидаются от каждого сотрудника. Люди хотят и должны знать не только то, какую роль они сыграют в будущем, но и то, как они смогут добиться успеха и по каким критериям их будут оценивать.

10. *Вовлекать людей в процесс, чтобы обеспечить их приверженность изменениям.* Преданность делу возникает тогда, когда человек принимает участие в процессе. Люди должны быть активно вовлечены в обсуж-

дение специфики реализации изменений в конкретных областях. Чем меньше это участие, тем слабее приверженность сотрудников делу реорганизации.

Людам не нравится, когда их ставят перед свершившимся фактом. Даже если они со всем согласны, уже одно то, что их исключили из обсуждения, воспринимается как оскорбление, отказ им в способности мыслить и быть полезными для компании.

11. *Прививать менеджерам новые навыки.* Менеджеры нередко считают, что секрет коммуникаций в ходе реорганизации заключается в нахождении убедительной аргументации, ведь им прививают коммуникационные навыки на основе старой модели успешного поведения. Они умеют преподносить информацию, опровергать противоположную точку зрения и побеждать в спорах. В ситуациях, когда менеджеру бросают вызов, он, мастерски пользуясь своей властью, опровергает любые возражения. Однако когда дело касается изменений, важнее другие способности. Менеджеры должны обладать новыми навыками. *Успех здесь больше зависит от доверия к ним, их умения слушать, находить с аудиторией общий язык на уровне эмоций и представлять информацию наглядно, приводить «живые», приближенные к реальности, аргументы.*

12. *Потратить достаточно времени.* На коммуникацию влияет качество взаимоотношений, а их построение требует времени. Изменение отношений тоже происходит не за один день, так что обе стороны должны рассматривать затраты времени как выгодное вложение.

Коммуникация — это не разовое событие, а процесс. Трудно рассчитывать на то, что устраивающее всех решение будет найдено с первой же попытки. Коммуникация в ходе нововведений предполагает выслушивание других людей, предоставление им возможности проверить вашу позицию, поделиться своими мыслями и информацией с тем, чтобы снова попробовать прийти к консенсусу.

Основные принципы эффективной коммуникационной кампании в период организационных изменений вытекают из тех причин сопротивления персонала, о которых мы упоминали. В связи с этим необходимы максимально открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней, доводящее до всех максимум информации о происходящем, и вовлечение сотрудников в процесс принятия решений.

При этом информационные потоки должны выполнять следующие функции:

- создание неудовлетворенности текущей ситуацией (почему надо менять?);
- формирование единого представления о целях (для чего меняем? какой будет результат? когда?);

- формирование единого представления о методах их достижения (что надо делать?);
- разъяснение положительных результатов организационных изменений для каждого (минимизация количества «пострадавших»);
- эмоциональная поддержка сотрудников.

Действительно, когда работник ясно представляет себе, что же происходит вокруг, он способен активно включиться в реализацию организационных изменений. Туманность целей и перспектив как всей компании, так и конкретного индивида в ней как раз и обуславливают состояние беспокойства, страха, тревоги, фрустрации сотрудника, что и приводит к сопротивлению изменениям, вплоть до добровольного ухода ценного персонала в столь ответственный для организации момент. Очень важно сделать процесс организационных изменений в компании «прозрачным» для каждого работника, что позволяет снять психологическое напряжение, а также получить от сотрудников идеи по улучшению способов его реализации.

Пытаясь оценить количество сотрудников, которые будут считать себя «пострадавшими», следует помнить, что каждый сотрудник воспринимает свой трудовой контракт гораздо шире, чем это зафиксировано в документах, поскольку всегда существует негласное соглашение о том, как и с какой нагрузкой он должен работать. При серьезных организационных преобразованиях происходит одностороннее — со стороны компании — изменение этих принципов и работнику остается либо бороться за их сохранение (оказывая активное сопротивление), либо принять новые, даже будучи недовольным (что тоже сказывается на качестве работы). Создание эффективных каналов коммуникации внутри компании включает в себя переговоры (в противовес волюнтаристскому принятию решений со стороны организации) между руководством и сотрудниками о новых условиях работы.

Следовательно, информационная кампания должна быть всеохватывающей. В ходе ее следует использовать все возможные способы коммуникации — личный, письменный, электронный и т. д. Руководители должны выступать перед сотрудниками с разъяснением стратегических целей преобразований. Кроме того, практики отмечают, что сопротивление сотрудников уменьшается, если в процессе текущих преобразований их регулярно информируют об этом именно их непосредственные руководители. Это связано с тем, что работники хорошо понимают невербальный стиль общения и соответствующее поведение своего начальства. При этом информация должна содержать весомые и разум-

ные объяснения происходящего. Особое внимание необходимо уделять положительным сторонам преобразований для каждого. В то же время эта информация не должна создавать у людей ложные, завышенные представления о преобразованиях в организации.

При разработке информационной кампании следует учитывать, что понимание и оценка ситуации различаются на уровне принятия решений и на уровне исполнения. Дело в том, что «сверху» всегда лучше видны глобальные результаты: руководитель может наблюдать за последствиями проводимой им политики и испытывать удовлетворение, если принятые им решения приносят ожидаемые плоды; рядовой же работник, также принимая на себя дополнительную нагрузку, зачастую лишен понимания того, ради чего все это делается, и не может оценить результаты в перспективе. Кроме того, в условиях кризисных изменений внешней среды менеджеры обладают большей информацией о конкурентной ситуации и положении компании на рынке. Это может давать им дополнительную уверенность в том, что организация выживет, а также в стабильности своего рабочего места.

Помимо объявления новых принципов работы и разъяснения причин их возникновения информационная кампания должна отражать понимание руководством переживаний сотрудников и сложностей, которые последним приходится преодолевать. Такое сопереживание ничего не стоит компании, но оказывает положительное влияние на персонал.

Одним из мероприятий в ходе организационных изменений может быть «вентилирующее» собрание, на котором сотрудникам дается возможность выплеснуть все свои переживания и недовольство. Проводимая специально подготовленными специалистами (внешними по отношению к компании), такая встреча позволяет понять отрицательные эмоции и переживания сотрудников и научиться справляться с ними. Кроме снятия стресса за счет «вентиляции» эмоций это собрание способствует сплочению группы, которая в нем участвовала, благодаря эффекту группового переживания. Следовательно, его можно использовать для «естественного» построения новых команд и неформальных групп.

К сожалению, информированности каждого работника о деятельности организации препятствует убеждение ее руководителей в том, что это может привести к утечке ценных сведений к конкурентам, а также к распылению власти. Однако опыт подтверждает, что достоинства от предоставления информации сотрудникам перевешивают все его недостатки. Это показывает людям, что им доверяют и рассматривают их как полноправных членов организации, а также позволяет ей быть более гибкой в современных условиях.

### ***Выводы***

1. Осознание в организации проблемы «недостижимости результатов» стимулирует поиск ею альтернатив, включая нововведения.
2. Нововведение, по существу, повторно «изобретается» каждой организацией, которая его осваивает, поскольку в процессе внедрения оно подвергается значительному пересмотру.
3. Инновационный потенциал сотрудников организации — важное условие для внедрения нововведений. Данный фактор связан с удовлетворенностью работой, творческой атмосферой в коллективе, профессиональной компетентностью и опытом работы.
4. Такие структурные характеристики организации, как высокая степень ее комплексности, низкая степень формализации и централизации, благоприятствуют началу инновационного процесса, поскольку открывают организацию по отношению к внешней среде, но одновременно затрудняют внедрение нововведений.
5. Склонность организации к нововведениям прямо пропорциональна степени контроля за ней со стороны внешней среды.
6. Наличие в организации резервных ресурсов является важной предпосылкой для освоения нововведения.
7. Постоянная и систематическая коммуникация в период нововведений с сотрудниками организации — обязательное условие их успешного внедрения.



# **СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

## **ПРИРОДА И СПЕЦИФИКА КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

### **Се м и н а р 1. Типологии организаций**

1. Организации иерархического типа (линейная, линейно-штабная, дивизионная), их преимущества и недостатки.
2. Организации органического типа (бригадная, проектная, матричная), их преимущества и недостатки.
3. Различия традиционного и современного представлений о бюрократии и бюрократической организации.
4. Современная организация (эдохократическая, многомерная, партисипативная, предпринимательская, сетевая, виртуальная).
5. Структурный анализ БГУ и Института журналистики.

### **Список литературы**

- Гибсон, Дж.* Организации: поведение, структура, процессы : учеб. для вузов / Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х. Доннелли-мл. — М., 2000.
- Горфинкель, В. Я.* Коммуникации и корпоративное управление / В. Я. Горфинкель, В. С. Топорцов, В. А. Швандар. — М., 2005.
- Кросс, Р.* Невидимая сила социальных связей. Как на самом деле работают организации / Р. Кросс, Э. Паркер. — М., 2006.
- Лафта, Дж. К.* Теория организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. — М., 2006.
- Сивуха, С. В.* Организационная коммуникация : пособие для студентов фак. философии и социальных наук, обучающихся по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. — Минск, 2010.

## **Се м и н а р 2. Метафоры как средство познания организации**

1. Метафора как метод получения новых знаний (в научном познании и в повседневной жизни): сущность, функции, значение.

2. Понимание организаций через метафоры: роль метафор в организационном познании. Как метафоры раскрывают шесть основных элементов любой организации: основную деятельность, сотрудников, организационную структуру, организационные коммуникации, цели, ценности?

3. Основные метафоры организации: «механизм», «организм», «мозг», «культура», «политическая система», «тюрьма для душевнобольных», «поток и трансформация», «инструмент доминирования (власти)».

4. Метафоры «идеальной» и «отвратительной» организации: мозговой штурм, объяснение, обсуждение.

### **Список литературы**

*Лакофф, Д.* Метафоры, которыми мы живем / Д. Лакофф, М. Джонсон // Теория метафоры : сборник. — М., 1990. — С. 387–415.

*Морган, Г.* Образы организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган. — М., 2008.

*Освик, К.* Переосмысление организационной метафоры: по ту сторону организационной теории / К. Освик, Т. Киной и Ф. Джонс // Организационная коммуникация: структуры и практики / пер. с англ. А. П. Мюллер, А. Кизер. — Харьков, 2005. — С. 204–225.

*Титц, С.* Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений / С. Титц, Л. Коэн, Дж. Массон. — Харьков, 2008. — Гл. 3: Понимание организаций через метафоры. — С. 61–89.

*Сивуха, С. В.* Организационная коммуникация : пособие для студентов фак. философии и социальных наук, обучающихся по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. — Минск, 2010.

## **РАЗВИТИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О КОММУНИКАЦИИ В РАМКАХ ЭВОЛЮЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТЕОРИИ**

### **Се м и н а р 3. Современные теории коммуникативной природы организации**

1. Прокомментируйте каждый из 10 постулатов У. Реддинга.

2. Подготовьте эссе по одному из предложенных текстов.

### ***10 постулатов У. Реддинга***

- значение не передается, а интерпретируется;
- в организации все может выступать в роли послания;
- хороший управленец должен уметь слушать подчиненных, причем с эмпатией;
- воспринятое послание вызывает действия; при этом опора идет на личный опыт воспринимающего;
- в коммуникации важная роль принадлежит обратной связи; менеджер должен обладать обоими ее проявлениями: открытостью к восприятию обратной связи от подчиненных и способностью самому давать достаточную обратную связь подчиненным;
- фактор затрат: коммуникация требует затрат энергии; при этом увеличение объема коммуникации не означает увеличение ее эффективности, которая определяется как частное от произведенного эффекта и затрат;
- сокращение коммуникации должно обосновываться экономическими нуждами ее эффективности: слишком много коммуникации ведет к скуке, слишком мало — к непониманию, особенно при наличии шумов, помех;
- коммуникационная нагрузка не может быть беспредельной, а ограничивается объемом индивидуального коммуникационного канала;
- серийный трансмиссионный эффект: при множественной передаче значение послания меняется под действием фильтраций и искажений;
- климат в организации гораздо важнее умений и способов; идеальный управленческий климат включает в себя способность к поддержке, участие работников в процессе принятия решений, доверие, уверенность и правдивость, открытость и откровенность, акцент на достижении высоких результатов в работе.

### ***Требования к эссе для выполнения контролируемой самостоятельной работы***

Эссе — это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и мнения по конкретному поводу или вопросу и не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

### ***Примерный список тем эссе для выполнения контролируемой самостоятельной работы***

Грожан, М. Коммуникация в группах: каким образом она раскрывает природу организационной культуры больниц / М. Грожан, А. Мюллер, А. Кизер // Организационная коммуникация. — Харьков, 2005. — С. 274—297.

Отчет об электронной почте всего отдела: пример исследования / К.-Х. Погер [и др.] // Организационная коммуникация. — Харьков, 2005. — С. 352–381.

*Спранз-Фогаси, Т.* Что делает босс? Повседневная коммуникация высшего управленческого персонала / Т. Спранз-Фогаси, А. Мюллер, А. Кизер // Организационная коммуникация. — Харьков, 2005. — С. 322–351.

Предложенные тексты носят дискуссионный характер и отражают точку зрения своих авторов, которая может не совпадать с точкой зрения студента. Оценивается не согласие с автором текста, а качество, полнота, связность аргументации собственной позиции.

Объем работы не должен превышать 5 страниц формата А4, рекомендуемый шрифт — Times New Roman, кегль 14.

### ***Структура работы***

*Введение* обозначает намерения автора и общий контекст, необходимый для понимания и последующего изложения. Преподаватель должен понять, о чем вы пишете (или о чем не пишете) и чего следует ждать от текста. Как правило, введение заканчивается тезисом (тезисами).

В каждом абзаце *основной части* обсуждается фрагмент тезиса, сформулированного во введении. В совокупности абзацы основной части должны полностью раскрыть заявленный автором тезис. Абзацы должны быть логически связаны между собой.

*Заключению* достаточно посвятить последний абзац. Заключительный абзац должен подводить итог работе, содержать решение обсуждаемой проблемы, рекомендации или прогноз.

#### ***Критерии оценки:***

- сформулированная авторская позиция (тезисы);
- позиция подкреплена аргументами и доказательствами;
- продемонстрировано видение разных позиций;
- факты отделены от мнений;
- тема раскрыта полностью;
- текст структурирован и логичен;
- приводятся точные ссылки на обсуждаемый текст.

### **Список литературы**

*Мюллер, А. П.* Организационная коммуникация: структуры и практики : пер. с англ. / А. П. Мюллер, А. Кизер. — Харьков, 2005.

*Сивуха, С. В.* Организационная коммуникация : пособие для студентов фак. философии и социальных наук, обучающихся по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. — Минск, 2010.

*Титц, С.* Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений / С. Титц, Л. Коэн, Дж. Массон. — Харьков, 2008.

*Шик, З.* Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. — Харьков, 2012.

## **ИНФОРМАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОММУНИКАЦИИ**

### **Се м и н а р 4. Способы борьбы с информационной дисфункцией в организациях**

1. Причины возникновения информационной дисфункции: каналные и информационные.
2. Способы поощрения обратной связи в организациях.

### **Список литературы**

*Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. — СПб., 2005.

*Еляков, А. Д.* Информационная перегрузка людей / А. Д. Еляков // Социол. исслед. — 2005. — № 5. — С. 114—121.

*Зельдович, Б. З.* Организационное поведение : учеб. пособие / Б. З. Зельдович. — М., 2008.

*Регнет, Э.* Конфликты в организациях: формы, функции и способы преодоления : пер. с нем. / Э. Регнет. — Харьков, 2005.

*Роджерс, Э.* Коммуникации в организациях : пер. с англ. / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. — М., 1980. — С. 96—104.

*Сидорская, И. В.* Коммуникация в организациях : учеб. пособие для студентов специальности Е 23 01 07-02 «Информация и коммуникация» / И. В. Сидорская. — Минск, 2002.

*Шермерорн, Дж.* Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. — СПб., 2006.

### **Се м и н а р 5. Активное слушание» как способ борьбы с информационной дисфункцией**

1. Феномен активного слушания: сущность и необходимость.
2. Нереплексивное слушание.
3. Виды рефлексивного слушания.

## Список литературы

Атватер, И. Я вас слушаю... Советы руководителю, как правильно слушать собеседника / И. Атватер. — М., 1988.

Борисова, Е. А. Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. — СПб., 2005.

Зельдович, Б. З. Организационное поведение : учеб. пособие / Б. З. Зельдович. — М., 2008.

Регнет, Э. Конфликты в организациях: формы, функции и способы преодоления : пер. с нем. / Э. Регнет. — Харьков, 2005.

Сидорская, И. В. Коммуникация в организациях : учеб. пособие для студентов специальности Е 23 01 07-02 «Информация и коммуникация» / И. В. Сидорская. — Минск, 2002.

Шермерорн, Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. — СПб., 2006.

### Се м и н а р 6. Внутриорганизационная коммуникация в ситуации конфликта

На занятии отрабатываются модели адекватного реагирования на критику и конструктивной критики.

#### **Конструктивная модель практического поведения № 1<sup>1</sup> Как реагировать на критику**

Естественная реакция — защитить свое хрупкое эго.

Альтернативный подход:

- получить больше информации:
  - поза любопытства и перефразирование;
  - получить конкретные детали;
  - предложить свою гипотезу возникновения проблемы.
- искать соглашения, где только возможно:
  - признать факты, имевшие место;
  - признать право критикующего на его точку зрения. Два возможных варианта ответа.

Следует всегда избегать «позиционной борьбы»; более приемлема позиция «активного слушателя». Необходимы неторопливость, эмоциональная самодисциплина.

---

<sup>1</sup> Бергельсон М. Б. Коммуникативные методы в управлении, или менеджмент как искусство коммуникации / М. Б. Бергельсон // Теория коммуникации & прикладная коммуникация : сб. науч. тр. / под общ. ред. И. Н. Розиной. — Ростов н/Д., 2004. — С. 20.

## **Конструктивная модель практического поведения № 2**

### **Как эффективно критиковать других**

Продуктивное использование конфликта означает умение высказывать негативную информацию, не настраивая людей против себя и не переводя конфликт в плоскость отношений:

- 1) психологическое согласие; Я-язык; избегать обвинительных конструкций;
- 2) точно указать конкретные факты и детали происшедшего;
- 3) признать свою роль в возникшей ситуации;
- 4) выработать решение, которое признается обеими сторонами и поэтому обеими сторонами выполняется.

### **Список литературы**

*Атватер, И.* Я вас слушаю... Советы руководителю, как правильно слушать собеседника / И. Атватер. — М., 1988.

*Бергельсон, М. Б.* Коммуникативные методы в управлении, или менеджмент как искусство коммуникации / М. Б. Бергельсон // Теория коммуникации & прикладная коммуникация : сб. науч. тр. / под общ. ред. И. Н. Розиной. — Ростов н/Д., 2004. — С. 6–26.

*Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. — СПб., 2005.

*Зельдович, Б. З.* Организационное поведение : учеб. пособие / Б. З. Зельдович. — М., 2008.

*Регнет, Э.* Конфликты в организациях: формы, функции и способы преодоления : пер. с нем. / Э. Регнет. — Харьков, 2005.

*Шермерорн, Дж.* Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. — СПб., 2006.

## **ВЗАИМОВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И ПОВЕДЕНИЯ ЧЛЕНОВ ОРГАНИЗАЦИИ В ПРОЦЕССЕ КОММУНИКАЦИИ**

### **Се м и н а р 7. Основные формальные средства внутриорганизационной коммуникации (кейс-стади)**

К семинару преподаватель подготавливает различные формальные средства внутриорганизационной коммуникации: корпоративные издания (газеты, журналы, бюллетени), справочники сотрудника, годовые отчеты, публикации для менеджеров и т. д. На занятии обсуждаются особенности, достоинства и недостатки этих средств.

## Список литературы

Все о внутренних коммуникациях / сост. А. Несмеева. — М., 2013. — С. 77–117.

*Горчева, А. Ю.* Корпоративная журналистика / А. Ю. Горчева. — М., 2008.

*Минаева, Л. В.* Внутрикорпоративные связи с общественностью. Теория и практика / Л. В. Минаева. — М., 2010. — С. 218–256.

*Мурзин, Д. А.* Феномен корпоративной прессы / Д. А. Мурзин. — М., 2005.

*Чемакин, Ю. В.* Корпоративные СМИ: секреты эффективности / Ю. В. Чемакин. — Екатеринбург, 2006.

*Шик, З.* Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. — Харьков, 2012.

## Се м и н а р 8. Неформальная коммуникация в организации

1. Слухи, сплетни, светские беседы как основные разновидности неформальной коммуникации в организации.

2. Способы борьбы со слухами во внутриорганизационной коммуникации.

## Список литературы

*Горфинкель, В. Я.* Коммуникации и корпоративное управление / В. Я. Горфинкель, В. С. Топорцов, В. А. Швандар. — М., 2005.

*Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. — СПб., 2005.

*Кверк, Б.* Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. — М., 2006.

*Коллинз, Дж.* От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... : пер. с англ. / Дж. Коллинз ; Стокгольмская школа экономики. — М., 2010.

*Минцберг, Г.* Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг. — СПб., 2001.

*Роджерс, Э.* Коммуникации в организациях : пер. с англ. / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. — М., 1980.

*Сидорская, И. В.* Слухи в организации: понятие и способы управления / И. В. Сидорская // Отдел кадров. — 2006. — № 7. — С. 134–136.

*Сидорская, И. В.* Неформальная коммуникация в организации / И. В. Сидорская // Кадровая служба. — 2008. — № 9. — С. 107–110.

*Шермерорн, Дж.* Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. — СПб., 2006.

*Шик, З.* Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. — Харьков, 2012.

PRo внутрикорпоративные слухи // Отдел кадров. — 2006. — № 7. — С. 97–144.



## **Семинар 9. Управление коммуникационной средой организации**

1. Кастомизация знаний и информации в современной организации.
2. Сторителлинг как способ обмена неявными знаниями внутри организации.

### **Список литературы**

*Баранчеев, В. П.* Управление знаниями : учеб. пособие / В. П. Баранчеев. — М., 2005.

*Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. — СПб., 2005.

*Кизер, А.* Значимость сюжета / А. Кизер, А. Мюлей // Организационная коммуникация. — Харьков, 2005. — С. 178–203.

*Кверк, Б.* Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. — М., 2006.

*Коллинз, Дж.* От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... : пер. с англ. / Дж. Коллинз; Стокгольмская школа экономики. — М., 2010.

*Титц, С.* Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений / С. Титц, Л. Коэн, Дж. Массон. — Харьков, 2008. — Гл. 4: Понимание организаций через истории и нарративы. — С. 90–129.

Управление знаниями в корпорациях : учеб. пособие / под ред. Б. З. Мильнера. — М., 2006.

PRo внутрикorporативные слухи // Отдел кадров. — 2006. — № 7. — С. 97–144.

## **КОММУНИКАЦИОННЫЙ КЛИМАТ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Семинар 10. Японская модель внутриорганизационной коммуникации**

1. Организация коммуникации в японской компании в соответствии с основным принципом управления «Фирма — единая семья».
2. Принципы, цели и процедуры коммуникации во время переговоров японской фирмы с партнерами.

### **Список литературы**

*Алешина, И. В.* Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров / И. В. Алешина. — М., 1997. — С. 233–247.

*Коллинз, Дж.* От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... : пер. с англ. / Дж. Коллинз; Стокгольмская школа экономики. — М., 2010.

*Матьяш, О. И.* Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США / О. И. Матьяш // Организационная коммуникация : материалы первой Междунар. конф. ; под общ. ред. И. Н. Розиной. — Ростов н/Д., 2005. — С. 43–62.

*Морита, А.* Сделано в Японии / А. Морита. — М., 1995.

*Оучи, У.* Методы организации производства. Японский и американский подходы / У. Оучи. — М., 1994.

*Паркинсон, К.* Эти невероятные японцы / К. Паркинсон, М. Рустомджи. — М., 1994.

*Якокка, Ли.* Карьера менеджера / Ли Якокка. — М., 1996.

*Шелдрейк, Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации : пер. с англ. / Дж. Шелдрейк ; под ред. В.А. Спивака. — СПб., 2001.

## **Се м и н а р II. Организационная коммуникация: гендерный аспект**

1. Мотивация работников и работниц.
2. Формальная и неформальная, вертикальная и горизонтальная внутриорганизационная коммуникация: гендерный аспект.
3. Оптимизация внутриорганизационной коммуникации с позиций гендерного равенства.

### **Список литературы**

*Комаров, Е. И.* Гендерный менеджмент : учебник / Е. И. Комаров, В. Ф. Жукова. — М., 2012.

*Киселева, Е. В.* Планирование и развитие карьеры : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Е. В. Киселева. — Вологда, 2010. — С. 172–247.

Корпоративный менеджмент постиндустриального общества / С. П. Крюков [и др.] ; под общ. ред. С. Д. Бодрунова. — СПб., 2005.

*Маркова, О. Ю.* Гендерные аспекты внутриорганизационных коммуникаций / О. Ю. Маркова // Актуальные проблемы теории коммуникации : сб. науч. тр. — СПб., 2004. — С. 299–313.

*Мюллер, У.* Пол и организация: долгие дебаты и актуальные тенденции / У. Мюллер // Журн. социологии и социальной антропологии. — 1999. — Т. II, № 2. — С. 115–132.

*Титц, С.* Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений / С. Титц, Л. Коэн, Дж. Массон. — Харьков, 2008. — С. 199–236.

## **КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Се м и н а р 12. Личностные коммуникационные сети**

В качестве домашнего задания студентам предлагается проанализировать статью С. В. Сивухи «Личные сети минчан» и построить дома

собственную личностную социальную сеть, детально проработав как ее радиальную, так и взаимосвязанную части. На семинарском занятии построенные сети сравниваются по следующим критериям:

- характеристики центрального индивида (пол, национальность, образование);

- характеристики связей между центральным индивидом и членами сети. Это могут быть характеристики отношений (например, частота контактов каждого члена сети), содержание отношений (например, степень, с которой участник сети оказывает эмоциональную поддержку) или типы отношений (например, является ли участник сети центральному индивиду другом, соседом, коллегой по работе или родственником);

- характеристики участников сети, которые связаны с центральным актором (например, их пол или национальность);

- композиция сети, совокупность характеристик членов сети и связей в каждой эго-сети (например, средняя частота контактов между членами сети и центральным индивидом, пропорция оказываемой членами сети эмоциональной поддержки);

- структурные характеристики сети (например, общая плотность связей в сети, количество кластеров или клик в сети).

На основе сравнения делаются выводы об эвристической ценности построения социальных сетей в социальных исследованиях, о роли социальных сетей в жизни человека и группы.

### Список литературы

*Кросс, Р.* Невидимая сила социальных связей. Как на самом деле работают организации / Р. Кросс, Э. Паркер. — М., 2006.

*Роджерс, Э.* Коммуникации в организациях / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. — М., 1980. — С. 110–142.

*Сивуха, С. В.* Организационная коммуникация : пособие для студентов фак. философии и социальных наук, обучающихся по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. — Минск, 2010.

*Сивуха, С. В.* Личные сети минчан [Электронный ресурс] / С. В. Сивуха // Минчане в начале XXI века: социальный портрет / В. А. Бобков [и др.]. — Минск, 2006. — С. 125–135. — URL: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/11351> (дата доступа: 21.12.2014).

*Сидорская, И. В.* Коммуникация в организациях : учеб. пособие для студентов специальности Е 23 01 07-02 «Информация и коммуникация» / И. В. Сидорская. — Минск, 2002.

### **Се м и н а р 13. Социальный капитал организации**

1. Концепция социального капитала П. Бурдье и Дж. Коулмана.
2. Показатели индивидуального социального капитала.
3. Сетевые модели социального капитала.
4. Социальный капитал менеджеров.

#### **Список литературы**

*Бурдье, П.* Формы капитала [Электронный ресурс] / П. Бурдье // Экономическая социология. — 2002. — Т. 3, № 5. — С. 60–74. — URL : [www.ecsoc.msses.ru](http://www.ecsoc.msses.ru) (дата доступа: 14.01.2015).

*Гуськова, Н. Д.* Современные теории социального капитала / Н. Д. Гуськова, А. П. Ключева // Известия высш. учеб. заведений. Поволжский регион. Общественные науки. — 2012. — № 2. — С. 152–160.

*Коулман, Дж.* Капитал социальный и человеческий / Дж. Коулман // Общественные науки и современность. — 2001. — № 3. — С. 121–139.

*Поляков, А. В.* Социальный капитал как элемент современного демократического процесса / А. В. Поляков // Общество: политика, экономика, право. — 2012. — Вып. 1. — С. 25–29.

*Сивуха, С. В.* Организационная коммуникация : пособие для студентов фак. философии и социальных наук, обучающихся по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. — Минск, 2010.

*Сивуха, С. В.* Социальный капитал менеджера [Электронный ресурс] / С. В. Сивуха // Психологическая подготовка управленческих кадров / под ред. В. М. Козубовского, Г. М. Кучинского. — Минск, 2006. — С. 71–88. — URL: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/11352> (дата доступа: 17.02.2015).

*Сивуха, С. В.* Социальный капитал минчан [Электронный ресурс] // Минчане в начале XXI века: социальный портрет / В. А. Бобков [и др.] . — Минск, 2006. — С. 107–124. — URL: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/11350> (дата доступа: 24.12.2014).

*Синицына, Т. В.* Новый средний класс: особенности сетевого трудоустройства [Электронный ресурс] / Т. В. Синицына // Государственное управление. — 2008. — Вып. 15 (дата доступа: 15.11.2014).

*Соколова, Г. Н.* Социальные сети как механизм регуляции рыночных отношений / Г. Н. Соколова // Социология. — 2010. — № 2. — С. 64–74.

### **НОВОВВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС**

#### **Се м и н а р 14. Информационно-коммуникационные барьеры на пути реализации нововведений**

1. Инновационный потенциал сотрудников и руководителей как факторы восприимчивости организации к нововведениям.

2. Основные причины и формы сопротивления изменениям у сотрудников.

3. Деловые игры как способ преодоления сопротивления сотрудников организационным изменениям.

### **Список литературы**

*Бовин, А. А.* Управление инновациями в организациях : учеб. пособие / А. А. Бовин. — М., 2006.

*Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. — СПб., 2005.

*Карпова, Ю. А.* Введение в социологию инноватики : учеб. пособие / Ю. А. Карпова. — СПб., 2004.

*Купчинова, Т. В.* Менеджмент инноваций : учеб.-метод. комплекс для студентов отделения информации и коммуникации фак. философии и социальных наук / Т. В. Купчинова. — Минск, 2009.

### **Се м и н а р 15. Коммуникация в ситуации изменений в организации**

1. Причины необходимости постоянной коммуникации в ситуации изменений.

2. Принципы, цели, формы и способы коммуникации в ситуации изменений.

3. Программа эффективной коммуникации в процессе реализации нововведений.

### **Список литературы**

*Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. — СПб., 2005.

*Кверк, Б.* Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. — М., 2006.

*Роджерс, Э.* Коммуникации в организациях : пер. с англ. / Э. Роджерс, Р. Агравала-Роджерс. — М., 1980.

*Сидорская, И. В.* Коммуникация в организациях : учеб. пособие для студентов специальности Е 23 01 07-02 «Информация и коммуникация» / И. В. Сидорская. — Минск, 2002.

## **ОПТИМИЗАЦИЯ ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОММУНИКАЦИИ. СТРАТЕГИИ ПРЕОДОЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ БАРЬЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Се м и н а р ы 16–17. Оптимизация внутриорганизационной коммуникации**

1. Понятие оптимизации внутриорганизационной коммуникации.

2. Стратегия и тактика оптимизации внутриорганизационной коммуникации.

### Список литературы

*Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. — СПб., 2005.

*Горфинкель, В. Я.* Коммуникации и корпоративное управление / В. Я. Горфинкель, В. С. Топорцов, В. А. Швандар. — М., 2005.

*Кверк, Б.* Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. — М., 2006.

*Коллинз, Дж.* От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... : пер. с англ. / Дж. Коллинз ; Стокгольмская школа экономики. — М., 2010.

Корпоративный менеджмент постиндустриального общества / С. П. Крюков [и др.] ; под общ. ред. С. Д. Бодрунова. — СПб., 2005.

*Косуля, И. Ю.* Особенности внутриорганизационных коммуникаций в деятельности социальных служб / И. Ю. Косуля // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна : Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. — 2007. — Вип. 20. — С. 156–160.

*Матьяш, О. И.* Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США / О. И. Матьяш // Организационная коммуникация : материалы первой Междунар. конф. / под общ. ред. И. Н. Розиной. — Ростов н/Д., 2005. — С. 43–62.

*Мюллер, А. П.* Организационная коммуникация: структуры и практики : пер. с англ. / А. П. Мюллер, А. Кизер. — Харьков, 2005.

*Сивуха, С. В.* Организационная коммуникация : пособие для студентов фак. философии и социальных наук, обучающихся по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. — Минск, 2010.

*Холл, Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. — СПб., 2001.

*Шик, З.* Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. — Харьков, 2012.

### Се м и н а р 18. Стратегии преодоления коммуникационных барьеров в организации

1. Коммуникационные барьеры: понятие и подходы к изучению. Типологии барьеров. Соотношение этапов обмена информацией и трудностей, возникающих в процессе коммуникации.

2. Основные способы преодоления коммуникационных барьеров внутри организации.

## Список литературы

*Бодрунова, С. Д.* Корпоративный менеджмент постиндустриального общества / С. Д. Бодрунова, С. П. Крюков. — СПб., 2005.

*Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. — СПб., 2005.

*Горфинкель, В. Я.* Коммуникации и корпоративное управление / В. Я. Горфинкель, В. С. Топорцов, В. А. Швандар. — М., 2005.

*Кверк, Б.* Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. — М., 2006.

*Коллинз, Дж.* От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... : пер. с англ. / Дж. Коллинз ; Стокгольмская школа экономики. — М., 2010.

*Матьяш, О. И.* Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США / О. И. Матьяш // Организационная коммуникация : материалы первой Междунар. конф. / под общ. ред. И. Н. Розиной. — Ростов н/Д., 2005. — С. 43–62.

*Мюллер, А. П.* Организационная коммуникация: структуры и практики : пер. с англ. / А. П. Мюллер, А. Кизер. — Харьков, 2005.

*Сивуха, С. В.* Организационная коммуникация : пособие для студентов фак. философии и социальных наук, обучающихся по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. — Минск, 2010.

*Холл, Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. — СПб., 2001.

*Шик, З.* Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. — Харьков, 2012.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Основной

*Борисова, Е. А.* Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. — СПб., 2005.

*Гибсон, Дж.* Организации: поведение, структура, процессы : учеб. для вузов / Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич, Дж. Х. Доннелли-мл. — М., 2000.

*Горфинкель, В. Я.* Коммуникации и корпоративное управление / В. Я. Горфинкель, В. С. Топорцов, В. А. Швандар. — М., 2005.

*Кверк, Б.* Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации и бизнес-стратегии / Б. Кверк. — М., 2006.

*Кросс, Р.* Невидимая сила социальных связей. Как на самом деле работают организации / Р. Кросс, Э. Паркер. — М., 2006.

*Лафта, Дж. К.* Теория организации : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. — М., 2006.

*Мюллер, А. П.* Организационная коммуникация: структуры и практики : пер. с англ. / А. П. Мюллер, А. Кизер. — Харьков, 2005.

*Сивуха, С. В.* Организационная коммуникация : пособие для студентов фак. философии и социальных наук, обучающихся по специальности 1-23 01 07 «Информация и коммуникация (по направлениям)» / С. В. Сивуха. — Минск, 2010.

*Сидорская, И. В.* Неформальная коммуникация в организации / И. В. Сидорская // Кадровая служба. — 2008. — № 9. — С. 107–110.

*Шик, З.* Коммуникация и пиар в организации / З. Шик. — Харьков, 2012.

PRo внутрикorporативные слухи // Отдел кадров. — 2006. — № 7. — С. 97–144.

### Дополнительной

*Атватер, И.* Я вас слушаю... Советы руководителю, как правильно слушать собеседника / И. Атватер. — М., 1988.

*Баранчев, В. П.* Управление знаниями : учеб. пособие / В. П. Баранчев. — М., 2005.



*Барнард, Ч.* Функции руководителя. Власть, стимулы, ценности организации / Ч. Барнард. — М., 2009.

*Бергельсон, М. Б.* Коммуникативные методы в управлении, или менеджмент как искусство коммуникации / М. Б. Бергельсон // Теория коммуникации & прикладная коммуникация: сб. науч. тр. / под общ. ред. И. Н. Розиной. — Ростов н/Д., 2004. — С. 6–26.

*Бовин, А. А.* Управление инновациями в организациях : учеб. пособие / А. А. Бовин. — М., 2006.

*Бурдые, П.* Формы капитала [Электронный ресурс] / П. Бурдые // Экономическая социология. — 2002. — Т. 3, № 5. — С. 60–74. — URL : [www.ecsoc.msses.ru](http://www.ecsoc.msses.ru) (дата доступа: 14.01.2015).

*Гуськова, Н. Д.* Современные теории социального капитала / Н. Д. Гуськова, А. П. Ключева // Изв. высш. учеб. заведений. Поволжский регион. Общественные науки. — 2012. — № 2. — С. 152–160.

*Еляков, А. Д.* Информационная перегрузка людей / А. Д. Еляков // Социол. исслед. — 2005. — № 5. — С. 114–121.

*Киселева, Е. В.* Планирование и развитие карьеры : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / Е. В. Киселева. — Вологда, 2010. — С. 172–247.

*Коллинз, Дж.* От хорошего к великому: почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... : пер. с англ. / Дж. Коллинз ; Стокгольмская школа экономики. — М., 2010.

*Комаров, Е. И.* Гендерный менеджмент : учебник / Е. И. Комаров, В. Ф. Жукова. — М., 2012.

*Коулман, Дж.* Капитал социальный и человеческий / Дж. Коулман // Общественные науки и современность. — 2001. — № 3. — С. 121–139.

*Лакофф, Д.* Метафоры, которыми мы живем / Д. Лакофф, М. Джонсон // Теория метафоры : сборник. — М., 1990. — С. 387–415.

*Маркова, О. Ю.* Гендерные аспекты внутриорганизационных коммуникаций / О. Ю. Маркова // Актуальные проблемы теории коммуникации : сб. науч. тр. — СПб., 2004. — С. 299–313.

*Матьяш, О. И.* Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США / О. И. Матьяш // Организационная коммуникация : материалы первой Междунар. конф. / под общ. ред. И. Н. Розиной. — Ростов н/Д., 2005. — С. 43–62.

*Минцберг, Г.* Структура в кулаке. Создание эффективной организации / Г. Минцберг. — СПб., 2001.

*Морган, Г.* Образы организации: восемь моделей организационного развития / Г. Морган. — М., 2008.

*Морита, А.* Сделано в Японии / А. Морита. — М., 1995.

*Мюллер, У.* Пол и организация: долгие дебаты и актуальные тенденции / У. Мюллер // Журн. социологии и социальной антропологии. 1999. — Т. 2, № 2. — С. 115–132.

*Оучи, У.* Методы организации производства. Японский и американский подходы / У. Оучи. — М., 1994.

*Поляков, А. В.* Социальный капитал как элемент современного демократического процесса / А. В. Поляков // Общество: политика, экономика, право. — 2012. — Вып. 1. — С. 25–29.

*Пригожин, А. И.* Современная социология организаций : учебник / А. И. Пригожин. — М., 1995.

*Регнет, Э.* Конфликты в организациях: формы, функции и способы преодоления : пер. с нем. / Э. Регнет. — Харьков, 2005.

*Роджерс, Э.* Коммуникации в организациях : пер. с англ. / Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс. — М., 1980.

*Сивуха, С. В.* Социальный капитал менеджера [Электронный ресурс] / С. В. Сивуха // Психологическая подготовка управленческих кадров / под ред. В. М. Козубовского, Г. М. Кучинского. — Минск, 2006. — С. 71–88. — URL : <http://elib.bsu.by/handle/123456789/11352> (дата доступа: 17.02.2015).

*Сивуха, С. В.* Личные сети минчан [Электронный ресурс] / С. В. Сивуха // Минчане в начале XXI века: социальный портрет / В. А. Бобков [и др.]. — Минск, 2006. — С. 125–135. — URL : <http://elib.bsu.by/handle/123456789/11351> (дата доступа: 21.12.2014).

*Сивуха, С. В.* Социальный капитал минчан [Электронный ресурс] / С. В. Сивуха // Минчане в начале XXI века: социальный портрет / В. А. Бобков [и др.]. — Минск, 2006. — С. 107–124. — URL : <http://elib.bsu.by/handle/123456789/11350> (дата доступа: 24.12.2014).

*Сидорская, И. В.* Коммуникация в организациях: учеб. пособие для студентов специальности Е 23 01 07-02 «Информация и коммуникация» / И. В. Сидорская. — Минск, 2002.

*Сидорская, И. В.* Слухи в организации: понятие и способы управления / И. В. Сидорская // Отдел кадров. — 2006. — № 7. — С. 134–136.

*Соколова, Г. Н.* Социальные сети как механизм регуляции рыночных отношений / Г. Н. Соколова // Социология. — 2010. — № 2. — С. 64–74.

*Тейлор, Ф.* Научная организация труда / Ф. Тейлор // Управление — это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. — М., 1992. — С. 224–305.

*Титц, С.* Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений / С. Титц, Л. Коэн, Дж. Массон. — Харьков, 2008.

*Украинец, П. П.* Фредерик Уинслоу Тейлор: управленческий прорыв и социально-нравственный наив (К вопросу о современном звучании тей-

лоровских научно-практических новаций) / П. П. Украинец // Социология. — 2012. — № 1. — С. 96–103.

Управление знаниями в корпорациях : учеб. пособие / под ред. Б. З. Мильнера. — М., 2006.

*Файоль, А.* Общее и промышленное управление / А. Файоль // Управление — это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. — М., 1992. — С. 9–84.

*Холл, Р. Х.* Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. — СПб., 2001.

*Шелдрейк, Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации : пер. с англ. / Дж. Шелдрейк ; под ред. В. А. Спивака. — СПб., 2001.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### ТЕКСТЫ

Д. Лакофф, М. Джонсон

#### МЕТАФОРЫ, КОТОРЫМИ МЫ ЖИВЕМ<sup>1</sup>

##### III. Метафорическая системность: освещение и затемнение

Системность, благодаря которой мы можем осмысливать некоторые аспекты одного понятия в терминах другого понятия (например, спора в терминах сражения), по необходимости затемняет другие аспекты данного понятия. Позволяя нам сосредоточиться на одном аспекте понятия (например, на «военном» аспекте спора), метафорическое понятие может мешать сосредоточиться на других аспектах этого понятия, несовместимых с соответствующей метафорой. Например, в пылу бурного спора, когда мы стремимся разбить нашего противника и защитить наши собственные позиции, мы можем упустить из виду, что в споре есть и сотрудничество. Можно считать, что ваш противник в споре затрачивает свое время, то есть ценную вещь, стремясь достичь взаимопонимания. Когда же мы поглощены исключительно «военным» аспектом спора, мы часто упускаем из виду аспекты сотрудничества.

Гораздо более тонкий пример того, как метафорическое понятие может затемнять тот или иной аспект нашего опыта, можно усмотреть в явлении, которое М. Редди назвал «*conduitmetaphor*» – ‘метафора передачи’ (‘метафора канала связи’). Редди указывает, что тот язык, который мы используем, когда говорим о самом языке, структурно упорядочивается в соответствии со следующей составной метафорой:

---

<sup>1</sup> *Лакофф Д., Джонсон М. Метафоры, которыми мы живем // Теория метафоры : сборник. – М., 1990. – С. 387–415.*

**Идеи (или значения) суть объекты.  
Языковые выражения суть вместилища.**

**Коммуникация есть передача (отправление).**

Говорящий помещает идеи (объекты) в слова (вместилища) и отправляет их (через канал связи — conduit) слушающему, который извлекает идеи/объекты из слов/вместилищ. Редди демонстрирует эту метафору на примерах многочисленных типов выражений английского языка (более сотни типов), что покрывает, по его оценке, по меньшей мере 70 % общей совокупности выражений, используемых нами, когда мы говорим о языке. Приведем примеры:

**Метафора канала связи**

It's hard to *get* an idea *across* to him

‘Ему трудно *втолковать* (любую) мысль’.

I *gave* you that idea

‘Я *подал* вам эту мысль’.

Your reasons *came through* to us

букв.: ‘Ваши доводы *дошли до нас*’.

It's difficult to *put* my ideas *into* words

‘Мне трудно *облечь* мои мысли *в слова*’.

When you *have* a good idea, try to *capture* it immediately *in* words

‘Когда у вас появляется хорошая мысль, старайтесь сразу же *облечь* ее *в слова*’.

Try to *pack* more thought *into* fewer words

букв.: ‘Старайтесь *вложить* больше мыслей *в* меньшее число слов’.

You can't simply *stuff* ideas *into* a sentence any old way

‘Вы не можете просто *втискивать* новые мысли *во* фразу старым способом’.

The meaning *is right* there *in* the words

‘Смысл *заключен* как раз *в* этих словах’.

Don't *force* your meanings *into* the wrong words

букв.: ‘Не *втискивайте* ваши мысли *в* не те (неподходящие) слова’.

His words *carry* little meaning

‘Его слова *несут* мало смысла’.

The introduction *has* a great deal of thought *content*

букв.: ‘Введение *имеет* много содержательных мыслей’

Your words seem *hollow*

‘Ваши слова кажутся *пустыми*’.

The sentence is *without* meaning

‘Эта фраза *без* смысла’.

The idea is *buried in* terribly dense paragraphs

‘Эта мысль *погребена в* ужасающе глупых абзацах’.

Читая подобные примеры, непросто увидеть в них метафорический смысл, даже заметить в них метафору. Такое осмысление языка настолько вошло в привычку, что подчас трудно себе представить, что оно может не соответствовать действительности. Однако если мы обратим внимание на следствия, вытекающие из метафоры КАНАЛА СВЯЗИ, то увидим, что она маскирует некоторые аспекты коммуникативного процесса.

Прежде всего, из второго компонента метафоры КАНАЛА СВЯЗИ — ЯЗЫКОВЫЕ ВЫРАЖЕНИЯ СУТЬ ВМЕСТИЛИЩА ДЛЯ ЗНАЧЕНИЙ — вытекает, что слова и фразы обладают значением сами по себе — вне зависимости от контекста или от говорящего. Из первого положения этой метафоры — ЗНАЧЕНИЯ СУТЬ ОБЪЕКТЫ — вытекает, в частности, что значения существуют независимо от людей и от контекстов употребления. По существу, аналогичное следствие вытекает и из второго положения — ЯЗЫКОВЫЕ ВЫРАЖЕНИЯ СУТЬ ВМЕСТИЛИЩА ДЛЯ ЗНАЧЕНИЙ. Эти метафоры оказываются приемлемыми для многих речевых ситуаций, а именно для тех, в которых контекстуальные различия не играют никакой роли, и все участники речевого акта понимают фразы одинаково. Упомянутые два следствия нашей метафоры иллюстрируются фразами типа:

The meaning is *right the rein* the words

‘Смысл *заключен* как раз *в* этих словах’.

В соответствии с метафорой КАНАЛА СВЯЗИ это может быть сказано относительно любой фразы. Однако во многих случаях весьма существенную роль играет контекст речевого акта. Вот известный пример:

Please sit in the apple-juice seat

букв.: ‘Садитесь, пожалуйста, на место яблочного сока’.

Взятая изолированно, эта фраза вообще лишена содержания, поскольку выражение apple-juice seat не является нормальным способом обозначения какого-либо объекта. Однако эта фраза приобретает полноценный смысл в том контексте, в котором она была произнесена. Гость, оставшийся на ночлег, утром спустился к завтраку. Накануне вечером стол был накрыт на четыре персоны: против трех мест стоял апельсиновый сок, а против одного — яблочный. Тогда было очевидно, к чему следует отнести выражение apple-juice seat ‘место, против которо-

го стоит яблочный сок'. И на следующее утро, когда уже не было на столе яблочного сока, было по-прежнему ясно, которое из мест за столом может быть обозначено как apple-juice seat.

Кроме тех фраз, которые не имеют смысла вне контекста речевого акта, представляют интерес случаи, когда одна и та же фраза означает разное для разных людей. Рассмотрим пример:

We need new alternative sources of energy

‘Мы нуждаемся в новых альтернативных (запасных) источниках энергии’.

Эта фраза означает разное для президента нефтяной компании и для президента общества друзей земного шара. Смысл этой фразы заключен не только в ней самой: здесь для его уяснения существенно и то, кто говорит или кто слушает, и то, каковы социальные или политические статусы участников речевого акта. Метафора КАНАЛА СВЯЗИ не охватывает те случаи, в которых необходимо привлечение контекста для выяснения того, имеет ли фраза смысл вообще и если имеет, то каков этот смысл.

Приведенные примеры показывают, что рассмотренные метафорические понятия дают лишь частичное осмысление того, какова суть коммуникации, что такое спор, что такое время; при этом они затемняют (маскируют) некоторые аспекты этих понятий. Важно учитывать, что метафорическое упорядочивание реальности носит в этих случаях не всеобъемлющий, а лишь частичный характер. Если бы оно было всеобъемлющим, одно понятие было бы тождественно другому понятию, а не просто осмысливалось бы в его терминах. Например, время реально не тождественно деньгам. Если вы *затрачиваете ваше время* (If you spend your time), стремясь к достижению некоторой цели, но не достигаете этой цели, вы не можете вернуть ваше время назад. В реальном мире банков времени нет. Я могу *уделить вам много своего времени* (I can give you a lot of time), но вы не можете вернуть мне назад то же самое время, хотя можете *вернуть мне то же самое количество времени* (you can give me back the same amount of time). И так далее. Таким образом, метафорическое понятие не отражает и не может отражать все без исключения аспекты исходного понятия.

Однако метафорические понятия могут выйти за пределы обычного буквального способа мышления в область, называемую фигуральным, поэтическим, красочным или причудливым мышлением и языком. Так, если мысли суть объекты, то мы можем *облачать их в причудливые одежды* (dress them up in fancy clothes), *жонглировать ими* (juggle them), вы-

*страивать их стройно и красиво в шеренги (line the turnpike and neat)* и т. п. Поэтому мы, говоря, что некоторое понятие упорядочивается метафорой, имеем в виду, что оно частично упорядочивается и может получить расширительное употребление не произвольным, но вполне определенным способом.

С. Титц, Л. Коэн, Д. Массон

## **ЯЗЫК ОРГАНИЗАЦИЙ<sup>1</sup>. ИНТЕРПРЕТАЦИЯ СОБЫТИЙ И СОЗДАНИЕ ЗНАЧЕНИЙ**

Частью нашего объяснения может быть сравнение организации с механизмом (она работает равномерно, как часы). Используя эти выражения, мы фактически используем метафорический язык. Это не буквальный язык: организации — это не механизмы, скорее, они имеют некоторые характерные для механизма особенности. А сравнение с механизмами дает возможность описать и объяснить определенные особенности организации. Тематическое поле организации связано с тематическим полем механизма и при этом неизвестное или малоизвестное до этого (организация) становится более понятным.

### **Метафоры «открывают» и «скрывают»**

Метафора помогает нам увидеть мир в особом свете, подчеркивая определенные аспекты знаков/тематических полей, но при этом скрывая другие особенности. Описывая организации как механизмы, мы можем «затемнить» другие аспекты организации, которые не ассоциируются с механизмом. Поэтому мы можем утверждать, что в каждой метафоре содержится элемент «натяжки» или «несоответствия». Конечно, метафора «организация — механизм» — пример хорошо утвердившегося способа описания организаций. Можно с уверенностью утверждать, что это была самая доминирующая метафора предыдущего столетия. Она не вызывает никакого удивления, и соединение этих двух тематических полей формирует более корректное представление. Большую часть работ в области теории организации можно расценивать как попытку уйти от «образа механизма» и создать другое понимание организаций. Работа Гарета Моргана — это основной вклад в эту область, и мы позже обязательно обсудим ее.

### **Метафора механизма:**

- Что объясняет или раскрывает метафора механизма в организациях?
- Что она скрывает и вуалирует?

---

<sup>1</sup> Титц С., Коэн Л., Массон Д. Язык организаций. Интерпретация событий и создание значений. — Харьков, 2008.



Наиболее часто обсуждается такая особенность метафоры, как ее **порождающая функция**, *присущая ей возможность создавать новые способы видения мира. Но само создание новых связей всегда ограничивает детальное рассмотрение объекта, потому что наше внимание сосредоточено на одних чертах за счет других.* Например, описывая организацию как айсберг, мы привлекаем внимание к тому факту, что только 10 % айсберга видны, а 90 % находятся под водой. Используя метафору айсберга, мы провоцируем концентрацию внимания на скрытой части организации, например на эмоциональных и политических аспектах принятия решения. Тем не менее эта метафора тоже ограничивает наше восприятие организации, поскольку мы анализируем один аспект за счет других. По логике метафоры, мы вряд ли сконцентрируем свои мысли на карте арктических морей и на системе айсбергов, которые в них находятся. Это может привести к тому, что мы упустим важные особенности организационных черт или процессов. Другая известная метафора среди теоретиков организации — метафора мусорного ящика как модель процессов принятия решения. Новичок в этой области может неправильно интерпретировать ее — подразумевать неприятные, зловонные процессы. Однако ее использовали для описания множества факторов, связанных с процессом принятия решения (люди; временные ограничения; предыдущие решение и т. д.), которые все взаимодействуют друг с другом (они все попадают в мусорное ведро) для принятия решения.

### **Метафоры и правда**

Метафоры не «правдивы» в том смысле, что они не только представляют объективно существующую действительность, но и являются частью фигурального понимания социальных и организационных миров. Они — часть систем значения, которые возникают автоматически всякий раз, когда используется метафора. Метафоры придают смысл и могут создавать новые представления только на основе традиционных и общепринятых. В примере метафоры механизма мы, авторы, полагаем, что читатели имеют некоторые познания в том, что такое механизмы и как они работают. Мы используем уже предварительно установившиеся системы значения. Иначе эта метафора не сработала бы.

Если, например, использовать менее известную метафору организации, как Тай Цзи, читатель, возможно, не сможет декодировать (интерпретировать) значение этой метафоры. Это может привести к неприятию метафоры как бессмысленной и к тому, что пользователя метафоры воспримут как чудаковатого или некомпетентного. Весьма трудно создавать новые метафоры, которые, с одной стороны, укоренились бы

в традиционных и, следовательно, принятых системах значения, а с другой — подвергли бы сомнению общепризнанное видение и его нормативные послышки.

Еще больше усложняет процесс то, что пользователь определенной метафоры не имеет никакой возможности контролировать, как слушатели/аудитория декодируют ее. Для одного человека метафора Тай Цзи может обозначать новое понимание решения конфликтов и парадоксов при достижении гармонии во всей организации (элементы Инь/Янь). У другого метафора может вызывать образы ограничений, жесткой последовательности шагов, правил и инструкций. Еще кто-то может ассоциировать ее с картинами витиеватого, неясного менеджмента новой волны. У кого-то она может вообще не вызывать никаких ассоциаций, так как у него нет никаких предшествующих знаний о Тай Цзи. Метафоры — это объекты интерпретации и в этом смысле включают неконтролируемый элемент.

<...>

Метафоры выражают также эмоциональную реальность, поскольку они могут передать ценности социальной группы. Образ организационной команды — это метафора, заимствующая понятие командных игр, часто конкурентных, таких как футбол или хоккей. Эти игры — часть культуры, с которой, по-видимому, знакомо большинство членов западных индустриальных обществ. Руководитель может использовать эту метафору, чтобы объяснить персоналу, как они должны себя вести — как команда, которая разделяет одни и те же цели и преодолевает внутреннее соперничество. В этом примере метафора — это попытка задать линию поведения через активацию культурных ценностей — быть хорошим командным игроком. Метафора *команда* обеспечивает коммуникативное средство, которое одновременно обращается, оценивает и направляет.

Конечно, метафора *команда* — точно так же, как и метафора *механизм* — устоявшаяся метафора, санкционированная культурной, но вряд ли она свежа или инновационна. Можно утверждать, что метафора умирает, если «становится настолько знакомой и привычной, что мы прекращаем распознавать ее метафорическую природу и используем в качестве точного термина». Хотя «мертвые» метафоры и не обеспечивают новые идеи, тем не менее их можно использовать для изучения организационных процессов, потому что они указывают на идеологические предположения, принятые в качестве нормы.

## ПОЛ И ОРГАНИЗАЦИЯ: ДОЛГИЕ ДЕБАТЫ И АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ<sup>1</sup>

По мнению Карин Готшаль, в настоящее время центр интересов исследователей трудовых отношений, занятых женским вопросом, смещается. В общих чертах она описывает эти перемены как переход от структуры к действию, от аспекта господства к конструированию смыслов и характеру легитимации, от понятия работы как целенаправленной деятельности к взаимодействию в смысле опосредованной символами коммуникации, от общественного разделения труда к «бессознательному процессу» повседневности, от соотношения производства и воспроизводства к социосимволической репрезентации. Готшаль справедливо задает вопрос, адекватна ли эта переориентация состоянию объекта исследований. Мы можем сформулировать его и по-другому: как теоретическая концепция соотносится со структурным изменением предметной области, в данном случае — гендерных отношений и общественной организации труда? Согласно Готшаль, при такой переориентации остаются без внимания некоторые важные элементы трудового процесса, например материальная сторона и изменения средств и объектов труда. Впрочем, она видит в переходе к ориентированной на культуру концепции и новые возможности, связанные с изучением аспектов, ранее остававшихся без внимания феминологии. Точка зрения, согласно которой гендер можно трактовать не только как качество *работников*, которое они привносят в ситуацию работы, но и как нечто, что включено в структуру ситуации через интерпретации работниками их работы и что постоянно активизируется (или может быть активировано) в их взаимодействии, представляется релевантной. Эта позиция в некоторых случаях способна объяснить инерционность структур лучше структуралистских аргументов (например, когда речь идет о связи занижения заработной платы женщин с идеологиями женственности и материнства).

Наметившийся кризис структурных и поведенческих подходов в стратегии (мэйнстрима) междисциплинарных исследований организаций в 1980-х годах предоставил концепциям организационной культуры возможность занять важное место в этой сфере. Наряду с этой тенденцией в самой науке не следует упускать из виду и изменение реальности: «японский шок» западных индустриальных наций, вызванный тогдаш-

---

<sup>1</sup> Мюллер У. Пол и организация: долгие дебаты и актуальные тенденции // Журнал социологии и социальной антропологии. — 1999. — Т. 2, № 2. — С. 115–132.

ним уровнем производительности японских фирм, привлёк внимание к культурным элементам. Отход от структурного детерминизма или предостережение перед ним являются, если грубо обобщить, общими для мейнстрима и феминистской дискуссии об организациях. Мне, однако, кажется уместным предостеречь от использования культурного детерминизма при построении теории, особенно при интерпретации результатов исследования.

<...>

Что касается дискуссии о соотношении «структуры» и «культуры», мне представляется весьма плодотворным вслед за Хальфорд, Саваж и Витц видеть в сегодняшних структурах своего рода осадок, остаточный результат более ранних столкновений, в котором определенным образом «хранятся» прежние позиции. Повседневная жизнь в организациях обусловлена этими результатами и становится своего рода реактивом, позволяющим временным «победителям» перевести свой успех в более долговременную форму, так что достигнутые преимущества могут быть снова и снова актуализированы. Но в большинстве случаев в сегодняшних комплексных организациях не существует однозначных победителей или победительниц, и результаты зачастую противоречивы. Самые разные группировки могут заново проинтерпретировать прошлое и актуализировать однажды сданные позиции. В рамках этой точки зрения можно исходить из тесной взаимосвязи культурных и структурных изменений. Правда, и здесь следовало бы предостеречь от детерминизма; часто предполагается, что культура организации меняется в результате изменения ее структуры. Однако новые структуры, безусловно, могут некоторое время опосредствоваться прежними культурными образцами толкования, если те, например, представляются доминантным группам полезными и выигрышными для них в повседневной жизни организации. И наоборот, изменение культуры организации может способствовать признанию участниками измененных структур, а также подготовить эти изменения, но далеко не всегда вызывает их.

Эрли Хохшильд в своем новом исследовании некоего работодателя, проводящего ориентированную на семью политику, рассматривает тот поначалу вызывающий удивление факт, что на этом предприятии мало кто из сотрудников (как женщин, так и мужчин) пользуется предложенными возможностями сокращения рабочего времени и т. п. Анализируя этот кажущийся парадокс, она приходит к увлекательным выводам. С другой стороны, сегодня в литературе представлены и такие случаи, когда предоставленные организациями возможности совмещения профессиональной занятости и семьи входят в культурные образцы толкования как повышающий продуктивность фактор.

Льюис на примере ориентированной на семью политики организаций рассматривает два основных препятствия, которые могут помешать культурным переменам в организациях. Эти рассуждения могут быть весьма плодотворными и для политики, направленной на гендерную симметрию в организациях. Эти препятствия, по Льюис, связаны:

- 1) с ощущением правомочности притязаний;
- 2) с социальным конструированием времени, производительности и обязательности.

Первый барьер возникает тогда, когда ориентированная на семью (или нацеленная на гендерную симметрию) политика понимается не как законное основание, а как поблажка. В таком случае эта политика не вызывает изменения культуры организации. *Поблажка* группе, которая не может соответствовать «нормальным» требованиям (условиям карьерного роста), безо всяких усилий интегрируется в существующий модус рефлексии и становится поводом для его изменения. Льюис констатирует, что представители целевой группы ориентированной на семью политики, а большинство из них — женщины, чаще считают адекватной артикуляцию семейных требований, чем мужчины. Однако они совсем не обязательно чувствуют себя вправе требовать или претендовать на создание условий для совмещения семьи и работы *наряду* с равными карьерными шансами. Здесь проявляется интересный аспект, а именно, какие масштабы для равенства задают сами женщины и какие им предоставляются.

Второе препятствие часто обнаруживается в разнице оценок между менеджерами-мужчинами и женщинами, занятыми на неполный рабочий день. Их оценки мотивации к работе и обязательности явно различны. Мужчины-менеджеры придерживаются мнения, что такая женщина не все может делать одинаково хорошо. Они убеждены, что сокращенный рабочий день означает и сниженную мотивацию. Женщины с сокращенным рабочим днем, напротив, связывают с этим обстоятельством более высокую мотивированность и производительность труда. *Именно они* привлекают внимание к тому, что приравнивание длинного рабочего дня к высокой производительности, обязательности и высокой личной мотивации является *конструктом*. Мужская модель представляет собой своего рода игру с нулевой суммой (Nullsummenspiel) обязательности: человек в этой модели может предоставить лишь ограниченное количество обязательности и лишь один раз может его распределить.

Таким образом, культуры, в том числе культуры организаций, отличаются друг от друга среди прочего тем, в какой степени они допускают баланс обязанностей. Те, которые допускают высокую обязательность относительно нескольких различных ролей, порождают, по Льюис, низкий уровень стресса и высокую энергию. Другие же, которые выделяют более или менее легитимную обязательность, порождают стресс, страх, смущение и ощущение ограниченности времени и энергии. Вопрос, можно ли согласиться с этим тезисом в таком виде, пока оставим открытым. Так, многократную нагрузку работающих матерей, очевидно, нельзя просто так перевести или трансформировать в продуктивный «баланс обязанностей»; конечно, уже Бекер-Шмит и другие указывали на то, что напряжение между различными обязательствами может содержать и продуктивные моменты (к примеру, «стойкость»). Все же следует отметить, что проблемы сочетания семьи и работы, будучи переведены во внутренний организационный процесс, который можно назвать «ориентированная на семью политика», могут конструироваться не обязательно как игра с нулевым результатом, но и как «игра с обоюдным выигрышем» (win-winsolution). Учитывать неоднородность персонала выгодно в экономическом отношении, как считает Льюис. Учитывающие семейные интересы стратегии могут способствовать этому. Сотрудники, которые лучше контролируют возможности исполнения своих семейных обязанностей, менее подвержены стрессам и работают более продуктивно. В исследовании Bailyn и других был выдвинут тезис о том, что культурные убеждения, осложнявшие интеграцию профессиональной занятости и семьи, сказывались скорее негативно и на положении фирмы. Системные интервенции и инновации, разработанные совместно менеджментом и рабочими группами сотрудников, приводили к лучшим возможностям сочетания работы и семьи и *одно-временно* к улучшению работы фирмы. Это касается, например, сокращения сроков поставок, роста качества продукции, работы с клиентами, — и это вопреки уменьшению размеров предприятия и растущей внешней конкуренции.

Из этих рассуждений можно вывести следующее: определенные культурные конструкты с негласными, но весьма эффективными гендерными коннотациями — как, например, приравнивание длинного рабочего дня к продуктивности, обязательности и высокой личной мотивации — в прошлом играли важную и продуктивную роль в организациях и сегодня еще принадлежат к ядру культурных убеждений, при этом уже изжив себя. Вопреки давно идущей и растущей интеграции женщин

в сферу профессиональной занятости по-прежнему господствуют стратегии интеграции женщин в сферу, сконструированную мужчинами и для мужчин, стратегии, вынуждающие женщин подстраиваться под этот порядок или легитимирующие выделение «мужских» и «женских» областей и форм деятельности. Получается, что женщины либо являются «социальными мужчинами», как сформулировала Джоан Эккер, или же в результате протекающих в организации процессов становится явным усиление гендерной дифференциации, в особенности доминирующей маскулинности. «*Длинный рабочий день = высокая производительность = высокая обязательность = ... = мужественность*» может быть той возможной цепочкой, которая в феминистически инспирированной литературе 90-х гг. подробно обсуждалась и тем самым стала доступной для дискурсивного столкновения.

П. Бурдые

### ФОРМЫ КАПИТАЛА<sup>1</sup>

Капитал в зависимости от области, в которой он функционирует, и ценой более или менее серьезных трансформаций, являющихся предпосылкой его эффективного действия в данной области, может выступать в трех основных облициях: экономического капитала, который непосредственно и напрямую конвертируется в деньги и институционализируется в форме прав собственности; культурного капитала, который при определенных условиях конвертируется в экономический капитал и может быть институционализирован в форме образовательных квалификаций; социального капитала, образованного социальными обязательствами («связями») [connections], который при определенных условиях конвертируется в экономический капитал и может быть институционализирован, например, в форме аристократического титула.

**Социальный капитал** представляет собой совокупность реальных или потенциальных ресурсов, связанных с обладанием устойчивой сетью [durable net works] более или менее институционализированных отношений взаимного знакомства и признания — иными словами, с членством в группе. Последняя дает своим членам опору в виде коллективного капитала [collectively-owned capital], «репутации» [credential], позволяющей им получать кредиты во всех смыслах этого слова. Эти отношения могут существовать только в практическом состоянии, в форме материального и/или символического обмена, который способствует их поддержа-

---

<sup>1</sup> Бурдые П. Формы капитала // Экономическая социология. — Т. 6, № 3. — 2005. — С. 60–74.

нию. Они также могут быть оформлены социально [socially instituted] и гарантированы общим именем (именем семьи, класса, племени, школы, партии и т. д.) или целым набором институционализирующих актов [institutingacts], призванных одновременно формировать и информировать тех, кто через них проходит; в этом случае они более или менее реально приводятся в действие, а затем поддерживаются и контролируются в процессе обмена. Будучи основанными на устойчивых [indissoluble] актах материального и символического обмена, возникновение и поддержание которых предполагает подтверждение близости [reacknowledgmentofproximity], они также частично несводимы к объективным отношениям близости в физическом (географическом) или даже в данном экономическом и социальном пространстве.

Таким образом, объем социального капитала, коим располагает данный агент, зависит от размера сети связей, которые он может эффективно мобилизовать, и от объема капитала (экономического, культурного или символического), которым, в свою очередь, обладает каждый из тех, кто с ним связан. Это означает, что, хотя социальный капитал относительно несводим к экономическому и культурному капиталам того или иного конкретного агента или даже группы связанных с ним агентов, он никогда не остается полностью независимым от этих форм капитала, поскольку обмены, порождающие взаимное признание, предполагают подтверждение некоторого минимума объективной однородности и поскольку он (социальный капитал) оказывает мультипликативное воздействие на капитал, которым уже обладает данный агент.

Прибыль, приносимая членством в группе, лежит в основе солидарности, которая делает возможным ее получение. Это не означает, что агенты сознательно преследуют цели получения прибыли как таковой, даже если речь идет о клубах для избранных, организуемых именно для того, чтобы концентрировать социальный капитал, а в результате получать полную выгоду от мультипликативного эффекта концентрации и сохранять прибыль от членства в них (материальную — как, скажем, все виды услуг, которые приносят полезные знакомства, и символическую — например, прибыль от связи с редкой, престижной группой).

Существование сети связей не является естественной или даже социальной данностью, сконструированной раз и навсегда в результате первоначального акта институционализации и представленной (как в случае семейной группы) генеалогическим определением родственных связей, характеризующих то или иное социальное образование. Эти связи являются продуктом нескончаемой работы по институциональному



оформлению, ключевые моменты которого обозначаются соответствующими обрядами институционализации [institutionrites] (часто неверно описываемыми как обряды, связанные с изменением социального статуса). Сети связей необходимы для построения и воспроизведения длительных, полезных отношений, позволяющих сохранять материальную или символическую прибыль. Иными словами, сеть отношений является продуктом инвестиционных стратегий — индивидуальных или коллективных, сознательно или бессознательно нацеленных на установление или воспроизводство социальных отношений. Эти отношения могут непосредственно задействоваться в кратко- или долгосрочном периодах времени, когда происходит трансформация случайных связей (например, в случае отношений на рабочем месте, отношений соседства или даже родства) в связи, которые одновременно и обязательны, и избирательны и предполагают длительные обязательства, ощущаемые на субъективном уровне (например, чувства благодарности, уважения, дружбы и т. д.) или гарантированные институционально (права). Это происходит посредством таинства посвящения [consecration] — символического установления связи [constitution], производимого социальным институтом (представленным родственниками — братом, сестрой, кузеном и т. д., или рыцарем, наследником, старейшиной и т. д.). Эти связи бесконечно воспроизводятся в ходе и посредством обмена (дарами, словами, женщинами и т. д.), который этот институт стимулирует и предопределяет, производя взаимное знание и признание. Обмен трансформирует обмениваемые предметы в знаки признания [signs of recognition] и воспроизводит данную группу посредством подразумеваемого им взаимного признания членов группы и признания членства в ней. Таким же образом переутверждаются границы группы — т. е. границы, за пределами которых уже не может происходить конститутивный (порождающий связи) обмен [constitutive exchange] (торговля, совместные трапезы или свадьба). Таким образом, каждый член группы получает институционально оформленное место как страж групповых границ: поскольку критерии вхождения в группу определяются применительно к каждому новому ее члену, это может изменять группу, передвигая границы легитимного обмена посредством той или иной формы мезальянса. И совершенно логично, что в большинстве обществ подготовка и заключение браков является делом всей группы, а не только тех, кого он касается непосредственно. Введение новых членов в семью, клан или клуб влияет на определение группы в целом, на принятые в ней запреты, на ее границы и идентичность, может подвергнуть груп-

пу переопределению, изменению, трансформации [adulteration]. Когда в современных обществах семьи теряют монополию на осуществление обменов, которые могут вести к длительным отношениям (социально санкционированным, как браки, или несанкционированным), они могут сохранять контроль над этими обменами, оставаясь при этом в русле логики *laissez-faire* — свободного обмена. Это делается при помощи всех институтов, призванных поощрять легитимные и запрещать нелегитимные обмены посредством проведения специальных мероприятий (публичных собраний, круизов, охоты, вечеринок, приемов и т. д.), предоставления мест (в престижных жилых районах, элитных школах, клубах и т. д.) или использования занятий (престижными видами спорта, проведения комнатных игр, культурных церемоний и т. д.), которые объединяют (на первый взгляд, случайным образом) индивидов, чьи характеристики максимально близки друг другу по всем параметрам, имеющим значение для существования и выживания группы.

Воспроизводство социального капитала предполагает непрерывную работу по установлению социальных связей [sociability], непрерывные серии обменов, в ходе которых признание постоянно утверждается и подтверждается. Эта работа, предполагающая затраты времени и сил, а следовательно (прямо или косвенно), и экономического капитала, не приносит прибыли и даже не замечается, пока она не подкрепляется особой компетенцией (знанием генеалогических и реальных связей, а также навыками их использования и т. д.) и диспозицией к обретению и удержанию этой компетенции, которые сами являются неотъемлемыми частями данного капитала. Это один из факторов, объясняющих, почему прибыльность труда по накоплению и поддержанию социального капитала увеличивается пропорционально общему размеру капитала. Поскольку социальный капитал, проистекающий из тех или иных отношений, значительно больше в том случае, если человек — субъект данных отношений — богат наделен капиталом (прежде всего социальным, но также культурным и экономическим), то обладатели унаследованного социального капитала, символизируемого известным именем, могут превращать все свои случайные знакомства в продолжительные связи. Знакомства с ними ищут именно из-за принадлежащего им социального капитала, и в силу их известности считается важным знать их лично («Я хорошо его знаю»); таким людям нет необходимости «завязывать знакомства» со «случайными лицами»; их знает большее число людей, чем знают они сами, и их усилия по установлению социальных связей [work of sociability] оказываются высокопродуктивными.

Каждая группа имеет свои более или менее институционализированные формы делегирования прав [delegation], что позволяет ей концентрировать весь объем социального капитала, лежащего в основе существования группы (в первую очередь семьи или нации, но также ассоциации или партии), в руках одного агента или небольшой группы агентов и наделять их полномочиями представлять всю группу, полноправно действовать и выступать от ее имени. Они, следовательно, могут при помощи подобного коллективного капитала реализовывать властные отношения, несопоставимые с личным вкладом агента. Таким образом, на самом элементарном уровне институционализации глава семьи, отец семейства, старейший, самый уважаемый ее член негласно признается единственным человеком, наделенным правом говорить в официальных обстоятельствах от имени всей семьи. В этом случае передача прав требует, чтобы первые лица выходили вперед и защищали честь всего коллектива, когда честь самых слабых его членов оказывается под угрозой. Институционализированное делегирование прав, обеспечивающее концентрацию социального капитала, также ограничивает последствия индивидуальных ошибок, четко определяя границы ответственности и уполномочивая признанных представителей группы защищать ее как целое от дискредитации путем исключения или отлучения индивидов, нарушающих установленный порядок.

Если сохранению и накоплению капитала, лежащего в основе группы, не угрожает внутренняя конкуренция за монополию ее легитимного представительства, то члены группы должны регулировать условия доступа к праву объявлять себя таковым и, более того, называться представителем всей группы (делегатом, уполномоченным, выразителем мнения и т. д.) и, тем самым, присваивать ее социальный капитал. Аристократический титул являет собой чистую форму институционализированного социального капитала, гарантирующего определенную форму длительных социальных отношений. Один из парадоксов делегирования прав состоит в том, что уполномоченный агент может осуществлять по отношению к группе (и до определенного момента против нее) ту самую власть, которую она позволяет ему сконцентрировать. (Возможно, в особенности это касается тех накладывающих ограничения ситуаций, когда уполномоченный агент формирует группу, которая, в свою очередь, создает его самого, но существует только при его посредстве.) Механизмы делегирования и репрезентации (и в театральном, и в юридическом смыслах), которые становятся явными (и проявляются более сильно, когда группа большая, а ее члены — слабы) в качестве одного из условий концентрации социального капитала (в силу того, что, помимо прочего, они позволяют многочисленным, разно-

образным, рассеянным в пространстве агентам действовать в единстве, преодолевая ограничения времени и пространства), включают в себе также и элементы хищения [embezzlement] или незаконного присвоения [misappropriation] накопленного ими капитала.

Это хищение скрыто присутствует в том факте, что группа как целое может быть представлена (в различных смыслах этого слова) подгруппой, четко определенной и совершенно очевидной для всех, всем известной, всеми признанной. Речь идет о знати [nobiles], людях, «которых все знают», которые, будучи представлены посредством аристократической парадигмы, могут говорить и реализовывать властные отношения от имени всей группы. Представитель знати — это персонифицированная группа. Он носит имя группы, которой он сам дает имя (метонимия, связывающая знать с ее группой четко прослеживается, когда Шекспир называет Клеопатру «Египтом», короля Франции — «Францией», а Расин называет Пирра «Эпиром»). Именно через этого человека, через его имя и провозглашаемые им различия становятся известными и признанными члены его группы, его вассалы, а также земли и замки. Аналогично такие явления, как «культ личности», отождествление партий, профсоюзов или движений с их лидерами, незримо присутствуют в самой логике представительства. Все складывается таким образом, чтобы обозначающий [signifier] занял место обозначаемого [signified], выразитель мнения группы — место группы, чье мнение он должен выражать. Не в последнюю очередь это происходит потому, что отличие представителя группы, его «особенность», его заметность образуют существенную часть (если не саму сущность) его власти, которая (всцело определяясь логикой знания и признания) в основе своей является властью символической. Это происходит также и потому, что представитель — знак, эмблема — может являть собой мир этой группы и создавать миры, эффективное социальное существование которых возможно только в процессе представительства и при его посредстве.

Дж. Коулман

## СОЦИАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ<sup>1</sup>

Если мы начнем с теории рационального поведения, в которой каждый актер контролирует определенную часть ресурсов и заинтересован в определенных ресурсах и событиях, тогда социальный капитал представляет определенный вид ресурса, доступный актору.

---

<sup>1</sup> Коулман Дж. Социальный капитал // Общественные науки и современность. — 2001. — № 3. — С. 122–139.

Социальный капитал определяется своими функциями. Он включает в себя множество различных составляющих, которые характеризуются двумя общими свойствами: они, во-первых, состоят из нескольких социальных структур и, во-вторых, облегчают определенные действия акторов внутри структуры, будь то индивид или корпорация. Подобно другим формам капитала, социальный капитал продуктивен. Он способствует достижению определенных целей, добиться которых при его отсутствии невозможно. Подобно физическому и человеческому капиталу, социальный капитал не подпадает под строгую дефиницию, но он может обладать специфическими особенностями в определенных сферах. Данная форма социального капитала имеет свою ценность в упрощении определенных действий, которая может оказаться бесполезной или даже вредной для других.

В отличие от иных форм капитала социальный капитал свойствен структуре связей между акторами и среди них. Это не зависит ни от самих акторов, ни от средств производства. Более того, организации, преследующие определенные цели, могут быть акторами (так называемый корпоративный актор) так же, как и индивид. Связи внутри корпоративных акторов также могут создавать для них социальный капитал (при этом наиболее известным примером является обмен информацией, которая позволяет устанавливать фиксированные цены в пределах одной отрасли). Тем не менее в настоящей работе примеры и область применения, на которых я хочу сосредоточить внимание, касаются социального капитала как ресурса для человека.

Прежде чем более точно сформулировать понятия социального капитала и его составляющих, полезно дать несколько примеров, иллюстрирующих некоторые его формы.

**Пример 1.** Рынок оптовой торговли алмазами демонстрирует одно свойство, которое кажется потрясающим для человека непосвященного. В процессе обсуждения цены один продавец передает другому мешочек с камнями для их исследования в спокойной обстановке. Делается это без всяких формальностей (страховки товара), которые бы гарантировали, что эксперт в процессе оценки не заменит камни на более низкие по качеству или на поддельные. Стоимость товара может составлять тысячи или сотни тысяч долларов. Такой свободный обмен камнями для экспертизы — важнейшее условие функционирования рынка. При его отсутствии рынок стал бы более громоздким и менее эффективным. Экспертиза камней — основной атрибут социальной структуры. Данное торговое сообщество обычно очень замкнутое как по частоте сделок, так

и по этническим и семейным связям (например, рынок оптовой торговли алмазами в Нью-Йорке контролируется евреями, которые заключают браки внутри сообщества, живут в том же сообществе в Бруклине и ходят в одни и те же синагоги). Это, по существу, закрытое сообщество.

Исследование рынка оптовой торговли алмазами свидетельствует, что тесные связи, развитые благодаря семейным узам, сообществу и религии, создают уверенность, необходимую для упрощения транзакций на рынке. Если какой-либо член сообщества заменит, украдет или даже присвоит камень на время, то он утратит семейные, религиозные и общественные связи. Прочность таких связей делает возможным, как само собой разумеющееся, заключение сделок на доверительной основе, и торговля происходит очень легко. При отсутствии таких связей возросли бы трудоемкость, затраты, связанные с обязательствами и страхованием. В противном случае сделки могли бы не состояться.

**Пример 2.** В *The International Herald Tribune* от 21–22 июня 1986 года на первой странице была напечатана статья о студентах радикалах-активистах в Южной Корее. В ней говорилось, что «радикальные идеи проникают в тайные студенческие кружки через студентов, которые, возможно, окончили те же школы, жили в тех же кварталах и посещали те же церкви. Эти студенческие кружки... служат первичной ячейкой для проведения демонстраций и других протестов. Для того чтобы сохранить тайну, члены различных групп никогда не встречаются, но поддерживают связь друг с другом через своих заранее назначенных представителей».

Описанные здесь принципы организации активистов иллюстрируют социальный капитал. «Те же школы, те же кварталы, те же церкви» обеспечивают социальные связи, на основании которых позднее возникают студенческие кружки. Они сами по себе создают форму социального капитала — наименьшую ячейку организации, которая оказывается особенно ценной для помощи оппозиции в любых политических системах, нетерпимых к диссидентству. Даже в том случае, когда к политическому диссидентству относятся толерантно, а к определенной деятельности — нет (будь то терроризм, мотивированный политическими убеждениями, или обычное преступление). Описанная выше организация, осуществляющая такого рода деятельность, является особенно эффективной формой социального капитала.

**Пример 3.** Мать шестерых детей, недавно переехавшая с мужем и детьми из пригорода Детройта в Иерусалим, объясняет причину своего переезда наличием большей свободы для ее детей в Иерусалиме.

Она стала спокойно разрешать своему восьмилетнему ребенку отвозить шестилетнего через весь город в школу на городском автобусе и не волновалась за своих детей, играющих в городском парке без присмотра, чего она не могла позволить себе в Детройте.

Причина такого различия может быть описана как разница в социальном капитале, существующем в Иерусалиме и Детройте. В Иерусалиме сложившаяся структура норм гарантирует, что дети будут под присмотром со стороны взрослых, находящихся рядом, в то время как в Соединенных Штатах такой структуры норм нет. Можно сказать, что семьи, живущие в Иерусалиме, имеют некий социальный капитал, а у тех, кто живет в мегаполисах США, его нет.

**Пример 4.** На рынке Эль Халили в Каире стороннему наблюдателю очень сложно определить границы торгового пространства каждого торговца. Владелец лавки, торгующий кожаными изделиями, на вопрос, где можно купить драгоценности, способен сам достать их из-под прилавка или немедленно пошлет покупателя к торговцу, с которым он тесно связан. Либо сразу предложит обменять деньги, хотя он и не меняла, но сделает это просто обратившись к своим коллегам по соседству. За такие действия, как «привод» покупателя в магазин, полагаются комиссионные, а за такие, как обмен денег, предполагается «ответная любезность» со стороны менялы. Семейные отношения на данном рынке очень важны, поскольку они гарантируют стабильность предпринимательства. Отношения, которые я описал, могут быть рассмотрены как отношения в организации, по своей структуре подобной супермаркету. Иными словами, рынок можно рассмотреть как корпорацию отдельных торговцев, каждый из которых располагает социальным капиталом, величина которого определяется количеством взаимосвязей на рынке.

Приведенные примеры показывают ценность социального капитала для некоторых результатов как экономического, так и неэкономического характера. Тем не менее существует специфическая особенность социального капитала, важная для уяснения его возникновения и участия в создании человеческого капитала. Вначале будет полезно рассмотреть сравнение человеческого капитала с социальным для того, чтобы потом исследовать различные формы последнего, которые и помогут понять его внутренний смысл.

### **Человеческий капитал и социальный капитал**

Пожалуй, наиболее оригинальное и важное развитие в экономике образования на протяжении последних 30 лет получила следующая идея — концепция физического капитала, воплощенного в инструмен-

ты, машины и другое производственное оборудование, может быть расширена включением в нее концепции человеческого капитала. Точно так же, как физический капитал создается изменениями в материалах, из которых изготавливаются орудия производства (что позволяет совершенствовать процесс производства), человеческий капитал создается путем внутренней трансформации самих индивидов, вызываемой их навыками и способностями. Это в свою очередь дает возможность им действовать иначе.

Происхождение же социального капитала связано с изменениями в отношениях среди индивидов и облегчает их деятельность. Если физический капитал полностью осязаем, будучи воплощенным в очевидных материальных формах, то человеческий капитал менее осязаем. Он проявляется в навыках и знаниях, приобретенных индивидом. Социальный же капитал еще менее осязаем, поскольку он существует только во взаимоотношениях индивидов. Так же, как физический и человеческий капиталы, социальный капитал облегчает производственную деятельность. Например, группа, внутри которой существуют полная надежность и абсолютное доверие, способна совершить много больше по сравнению с группой, не обладающей данными качествами.

### **Формы социального капитала**

Значение концепции социального капитала прежде всего заключается в том, что она идентифицирует определенные аспекты социальной структуры в соответствии с их функциями, точно так же, как концепция «стул» идентифицирует определенный физический объект в соответствии с его функциями, несмотря на различия в форме, внешнем виде и конструкции. Функция, определяемая понятием «социальный капитал», представляет собой ценность аспектов социальной структуры для акторов как ресурс, который они могут использовать для достижения своих целей.

С уточнением функции конкретных аспектов социальной структуры концепция социального капитала помогает просчитать различные последствия как на уровне отдельных акторов, так и на уровне микро-, макроперехода без обозначения тех деталей социальной структуры, с помощью которых это происходит. Например, характеризуя тайные студенческие кружки в Южной Корее как основание социального капитала, который студенты могут использовать в своей революционной деятельности, мы признаем, что эти группы студентов представляют собой ресурс, способствующий переходу от индивидуального протеста к организованному восстанию. Если в теории революции ресурс,



который выполняет эту задачу, является необходимым, тогда учебные кружки объединяются с другими организационными структурами, имеющими различное происхождение. Эта объединенная организация выполняет ту же самую функцию для людей с революционными целями, но уже в ином смысле, так же, как комитеты средних школ во время студенческих волнений в 1968 году во Франции или рабочие ячейки в царской России, описанные В. Лениным в 1902 году.

Неоспоримо, что каждый в зависимости от своих целей хочет тщательно рассмотреть детали организационных ресурсов, понять элементы, снижающие их полезность, и исследовать, как они возникают в каждом конкретном случае. Концепция социального капитала позволяет, беря такие ресурсы и показывая способы их возможного сочетания с другими ресурсами, воспроизвести поведение на различных уровнях системы или, в другом случае, различные результаты для индивидов. Хотя для этих целей социальный капитал составляет непроанализированную концепцию, он сигнализирует аналитикам и читателям: что-то ценное производится для тех акторов, которые имеют данный доступный ресурс, и его ценность зависит от социальной организации. Это становится в анализе вторым этапом, имеющим целью раскрыть концепцию и обнаружить, что компоненты социальной организации способствуют созданию ценности.

В предыдущих работах из перспективного методологического индивидуализма, подобного тому, который использовался в этой работе, показано, как опосредованно был использован информационный социальный ресурс в достижении профессиональной мобильности в США и в меньшей степени в Западной Германии и Нидерландах. Н. Лин сконцентрировался на социальных связях, особенно на так называемых «слабых» связях. Я же хочу исследовать все варианты ресурсов, на которых строится социальный капитал актора.

### **Информационные каналы**

Важная форма социального капитала — возможность получения информации, которая свойственна социальным отношениям. Информация имеет большое значение для действия. Но приобретение информации — дело дорогостоящее. Одно из средств этого — использование социальных отношений, устанавливающихся для других целей. Е. Катц и П. Лазерфельд [Katz, Lazarsfeld, 1955] показали это на примере некоторых областей жизнедеятельности женщин Мидвестерна приблизительно в 1950 году. Они показали, как женщина, которая следит за модой, но при этом не стремится быть экстрамодной, в качестве источника

информации использовала подруг, которые, как она знала, следовали моде. Точно так же человек, не очень интересующийся текущими событиями, но желающий быть в курсе всего важного, может сэкономить время на чтении газеты, общаясь с людьми (будь то супруга или друзья), уделяющими этому вопросу больше внимания. Аналогично социолог, заинтересованный последними исследованиями в своей области, может удовлетворять свои интересы, общаясь с осведомленными коллегами.

Все эти примеры социальных отношений представляют собой форму социального капитала, обеспечивающего получение информации, которая облегчает действия. Отношения в этом случае не так значимы, как в случае с «доверительными расписками», представленными в форме обязательств, которые один держит для представления другому или для надежности другой стороны. Главным образом они служат для обмена информацией.

**Е. И. Комаров**

## **ГЕНДЕРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ<sup>1</sup>**

Исходным положением в гендерном менеджменте считался и считается «результативный подход»: если руководитель — мужчина и женщина — на практике обеспечивает необходимые результаты в деятельности любой системы, то он считается эффективным и, следовательно, его пол не имеет особого значения.

<...>

Научные исследования в первой и особенно во второй половине XX века ознаменовались появлением целого ряда подходов и концепций по управлению женской и мужской группой (коллективом). Необходимо особо отметить вклад в гендерные исследования Элтона Мэйо (1880—1949), который считается основателем школы «человеческих отношений», появившейся вслед за классической, или организационной, школой менеджмента.

Австралиец по национальности, Мэйо большую часть своей жизни проработал в Гарвардском университете, где стал профессором промышленных исследований. В этой должности он отвечал за управление многими исследовательскими проектами.

Один из них — Хотторнский эксперимент, проведенный в 1927—1932 годах в *Western Electric Company* (компания находилась в Хотторне — пригороде Чикаго), был гендерным по своему содержанию.

---

<sup>1</sup> Комаров Е. И. Гендерный менеджмент : учебник. — М., 2012.

Первая часть эксперимента проводилась с работницами, собиравшими телефонные реле. Вводились различные изменения в условиях труда, его оплате и организации. Команда исследователей-экспериментаторов и работницы часто обменивались мнениями по вводимым изменениям, которые способствовали улучшению результатов труда. *Была установлена большая отзывчивость, или «результативная реакция», женщин на вводимые изменения (на улучшение, а потом и на ухудшение) в оплате и условиях труда.*

Во второй части эксперимента осуществлялся постепенный возврат к прежним условиям труда, его оплате и организации. Но это не сказалось отрицательно на достигнутых результатах работы. Свою роль сыграло сохранявшееся внимательное отношение руководителей к работницам и подчеркивание важности их труда для компании.

Третья часть эксперимента включала наблюдение за бригадой мужчин, применительно к которой также вводились изменения в условиях и оплате труда. Однако мужчины не поддавались на вводимые изменения и работали таким образом, чтобы точно выполнять установленные нормы, то есть мужчины имели ориентацию на такое выполнение работы, которое гарантирует им определенную заработную плату без игры с расценками и нормами. То есть отношение мужчин к изменениям характеризовалось большей осторожностью и рациональностью по сравнению с отношением женщин.

<...>

Как показывают различные исследования, мужчины-специалисты и мужчины-руководители начали сдавать позиции. Одна из главных причин — завышенные самооценки и переоценка ими собственных возможностей. **Самым уязвимым местом в конкурентности «мужчины — женщины» оказалась более слабая стрессоустойчивость мужчин, т. е. неумение находить и использовать «на ходу» различные средства, способствующие сохранению и укреплению психологического и в этой связи физического здоровья.**

Многие исследователи подтвердили также предположение о том, что женщины более выносливы в процессе труда. «Порог усталости или утомляемости» у них выше, чем у мужчин. Поэтому момент «раскисания» у них «отодвинут» дальше. Женщины могут работать не работая и отдыхать не отдыхая. Равно как и отдых превращать в работу, а труд — в отдых. Мужчины лишены таких генетически обусловленных «маневров». Они могут или работать, или отдыхать.

<...>

### Усредненные особенности мужской и женской мотивации

Признак сравнения	Усредненные особенности мужской мотивации	Усредненные особенности женской мотивации
Доминирующая ориентация в процессе труда	Преобладающая ориентация на заработок. Способность покрываться панцирем или броней в трудовых отношениях для удовлетворения материальных потребностей	Большая ориентация на отношения и более или менее приемлемый заработок. Предпочтение благоприятного психологического климата в трудовой среде
Восприятие поощрения в деловой среде	Предпочтение более весомых и «громких» средств поощрения	Внимание к деталям, мелочам и в этой связи отзывчивость на мягкое поощрение и негромкие стимулы
Проявление эмоций	Меньшая внешняя эмоциональность, что находит отражение в меньшей эмоциональной окраске мотивов и восприятии стимулов. Переживания в негативных ситуациях больше «в себе» и меньше «вовне»	Большая внешняя эмоциональность, что находит выражение в большей эмоциональной окраске мотивов и восприятии стимулов. Переживания в негативных ситуациях больше «вовне» и меньше «в себе»
Загруженность домашними делами	Меньшая отзывчивость на организационные стимулы и большая на материальные	Большая отзывчивость на организационные стимулы, связанные с режимом труда — гибкий рабочий день, выполнение работы в домашних условиях, премирование временем и т. д.
Стрессы	Слабая сопротивляемость стрессам из-за меньшей эмоциональности, которая не позволяет выводить негативную информацию из себя	Лучшая сопротивляемость стрессам, что объясняется большей эмоциональностью, которая выводит негативную информацию вовне

## **Особенности гендерного восприятия стимулов**

**Зависимость первая:** мужчины отдают большее предпочтение так называемым формализованным средствам стимулирования — материальным (в первую очередь), социальным или социальному пакету (во вторую очередь) и моральным (в третью очередь).

**Зависимость вторая:** женщины чувствительны как к формализованным средствам стимулирования, так и к неформализованным, которые включают арсенал социально-психологических или моральных средств.

Это объясняется тем, что в женской психологии большое значение имеет восприятие качества отношений, в частности, между руководителем и работником, а также между руководителем вышестоящим и руководителем нижестоящим.

В принципе, самым доступным и распространенным средством формального и неформального стимулирования является слово руководителя. Его диапазон довольно широк — словом можно вознести до небес, а можно и убить.

**Зависимость третья:** гендерные коллективы сами по себе являются своеобразными социально-психологическими стимулами, поскольку основаны на взаимных интересах в общении между мужчинами и женщинами.

**Зависимость четвертая:** чем лучше руководитель понимает индивидуальные особенности работников — мужчин и женщин, тем шире и гибче (при прочих равных условиях) должна быть палитра используемых средств стимулирования.

И наконец, **зависимость пятая:** существующие гендерные стереотипы могут дать неправильные ответы при решении некоторых трудовых проблем.

<...>

Специалисты отмечают существующий в стимулировании эффект «малых средств» применительно к женщинам, образно называя их проявлениями «деловой ласки». Лидером среди них является слово «спасибо» в сочетании с другими словами, имеющими самые разнообразные оттенки — констатирующие, восторженные, признательные, подчеркивающие, подкрепляющие, просящие и др.

С помощью малых средств отмечают нечто положительное в работе мужчины и женщины — старательность, добросовестность, ответственность, усердие и т. д. Если у работника что-то получилось не так, но он стремился к лучшему — нужна прежде всего словесная поддержка.

Для мужчины характерно снисходительное отношение к «малым средствам», потому что он априори предрасположен к чему-то более крупному и весомому — денежные премии, награды, подарки и т. д. Для

женщины, наоборот, важнее не вес стимулирующего средства, а своевременный знак внимания, заключенный в нем самом и выделяющий тем самым ее отношение к труду.

Малые знаки внимания никогда не заменяли и не могут заменить более крупные средства стимулирования. Но их сила заключается в оперативной реакции руководителя на усердие работника в режиме «здесь и сейчас».

Например, «спасибо» можно сказать не только с глазу на глаз, но и на собрании группы (коллектива) с вручением букета цветов.

Последующее подкрепление малых знаков внимания более весомыми средствами стимулирования не только подчеркивает их оперативность, но и усиливает ожидания работников.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	3
Глава 1. ПРИРОДА И СПЕЦИФИКА КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	4
Глава 2. РАЗВИТИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О КОММУНИКАЦИИ В РАМКАХ ЭВОЛЮЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТЕОРИИ.....	19
Глава 3. ИНФОРМАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КОММУНИКАЦИИ .....	33
Глава 4. ВЗАИМОВЛИЯНИЕ ФОРМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ И ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ В ПРОЦЕССЕ КОММУНИКАЦИИ .....	40
Глава 5. КОММУНИКАЦИОННЫЙ КЛИМАТ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	56
Глава 6. КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	66
Глава 7. НОВОВВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС.....	78
СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ .....	97
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	112
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	116

Учебное издание

**Сидорская Ирина Владимировна**

## **КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Учебное пособие**

Редактор *Т. А. Беланко*

Художник обложки *Т. Ю. Таран*

Технический редактор *Т. К. Раманович*

Компьютерная верстка *И. К. Ржеуцкой*

Корректор *Н. Г. Баранова*

Подписано в печать 22.06.2015. Формат 60×84/16. Бумага офсетная.  
Ризография. Усл. печ. л. 8,37. Уч.-изд. л. 8,85. Тираж 150 экз. Заказ 510.

Белорусский государственный университет.  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 1/270 от 03.04.2014.  
Пр. Независимости, 4, 220030, Минск.

Республиканское унитарное предприятие  
«Издательский центр Белорусского государственного университета».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий № 2/63 от 19.03.2014.  
Ул. Красноармейская, 6, 220030, Минск.